

HSG Firmengeschichten 2024

Zum Titelbild

Auf dem Umschlag ist ein Foto des ersten Sportwagens von Porsche, das der Herausgeber Johann Peter Murmann im Porsche Automuseum in Gmünd, Kärnten, Österreich bei einem Besuch aufgenommen hat. Christina Frei hat den Umschlag gestaltet.

Quellenangabe zum Bild: © Johann Peter Murmann

Prof. Johann Peter Murmann
Institut für Betriebswirtschaft (IfB)
Universität St. Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

Universität St. Gallen (HSG)

Firmengeschichten

Frühjahr 2024

Herausgegeben von

Johann Peter Murmann

HSG Firmengeschichten Serie

Band 1—2019: Wolford AG, Sigvaris, Café Gschwend, Doppelmayr-Garaventa Gruppe, Brauerei Locher, und der Brauerei Schützengarten.

Band 2—2020: Saurer, Zumtobel, Jil Sander AG, Holcim, Stadler Rail, und Hilti.

Band 3—2021: Bühler Group, Helvetia, IWC, ZF Friedrichshafen, und Georg Fischer AG.

Band 4—2022: Luftschiffbau Zeppelin, Grand Resort Bad Ragaz, Geberit, Charles Vögele, und Leica Geosystems.

Band 5—2023: Emmi, VZug, Lindt & Sprüngli, Puma, und Logitech.

Inhalt

Vorwort – Düstere Wolken am globalen Horizont

Die drei Geschichten im vorliegenden 6. Band der HSG-Firmengeschichten sind während des Frühjahrssemesters 2024 geschrieben worden. Die Studenten wählten diesmal eine Schweizer Firma – Roche – und ein deutsches Unternehmen, und zwar Porsche. Die dritte Geschichte in diesem Band, die über Forster Rohner, hat einen besonderen Hintergrund, den ich später erläutern werde. Über die Lernphilosophie hinter diesen Firmengeschichten-Projekten habe ich sehr detailliert im Vorwort von Band 1 geschrieben, das Sie hier lesen und herunterladen können: HSG Firmengeschichten 2019. Kurz zusammengefasst: Ziel des Kurses ist es, strategische Konzepte besser zu verstehen, ihre Anwendung einzuüben und dabei zugleich die Kunst des Storytellings zu erlernen. Die Studierenden setzen dies um, indem sie versuchen, das wirtschaftliche Auf und Ab eines Unternehmens mithilfe strategischer Konzepte zu erklären und diese Geschichte spannend und nachvollziehbar zu erzählen.



Abbildung 1: Hauptsitze der drei Unternehmen. Quelle: Zeichnung von Christina Frei-Reber

Wie man in diesem Band erneut sehen kann, gelingt dies den Studierenden sehr gut.

Die Ursprünge der drei porträtierten Unternehmen reichen bis ins 19. Jahrhundert zurück. Forster Rohner entstand zwar erst 1988 durch die Übernahme der Jacob Rohner AG durch Forster Willi. Doch die Wurzeln beider Unternehmen liegen deutlich weiter zurück: Jacob Rohner gründete sein Unternehmen im Jahr 1873, und Willi Forster startete die eigene unternehmerische Tätigkeit 30 Jahre später, im Jahr 1903, in St. Gallen. Bei Roche – oder F. Hoffmann-La Roche, wie das Unternehmen ursprünglich genannt wurde – datiert die Gründung auf das Jahr 1896. Die Geschichte von Porsche beginnt im Jahr 1931, als Ferdinand Porsche in Stuttgart-Zuffenhausen ein Konstruktionsbüro eröffnete. Dort wurde unter anderem der VW Käfer entwickelt und 1936 als Prototyp gebaut, bevor das Unternehmen in die Konstruktion von Sportwagen einstieg.

Der Band beginnt mit der spannenden Geschichte von Nils Luerweg, Michael Milz und Caroline Paramundayil über Porsche (Kapitel 1). Ich selbst bin kein Porsche-Fahrer, aber wer im deutschsprachigen Raum aufwächst, wird unweigerlich mit der Marke Porsche sozialisiert. Ich erinnere mich noch gut daran, wie in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre in unserem kleinen 330-Seelen-Dorf im Salzburger Lungau zwei Brüder aus Deutschland auftauchten, die sich beide den neuen 924 – den sogenannten „Volksporsche" – gekauft hatten. Die Erwachsenen machten uns Kindern damals schnell klar: Das sei kein „richtiger" Porsche. Wer einen echten Porsche fahren wolle, müsse tiefer in die Tasche greifen und sich den legendären 911 leisten. Damals wusste ich nicht, dass Porsche während des Zweiten Weltkriegs seinen Firmensitz von Stuttgart in die österreichischen Berge verlegt hatte – nur etwa 40 Minuten von unserem Dorf entfernt, nach Gmünd. Dort blieb das Unternehmen von 1944 bis 1950, bevor es endgültig nach Stuttgart zurückkehrte. Jahre später, auf einer Fahrt nach Kärnten, entdeckte ich ein Hinweisschild zum Porsche-Automuseum in Gmünd und besuchte es bei nächster Gelegenheit. Das Foto auf dem Titelbild dieses Bandes zeigt den ersten Porsche-Sportwagen, den 356 – eines der vielen historischen Modelle, die dort ausgestellt sind und die ich damals mit meinem iPhone festgehalten habe. Im Museum erfuhr ich, dass Porsche in Gmünd diesen ersten Sportwagen konzipierte und dort zeitweise auch Traktoren produzierte. Kapitel 1 erzählt jedoch nicht nur die Geschichte dieses frühen Sportwagens, sondern auch die vieler anderer Porsche-Produkte, die heute längst von den Strassen verschwunden sind.

Ein Forscher, der mich während meines Promotionsstudiums an der Columbia University besonders beeindruckt hat, war Burton Klein. Ähnlich wie mein Doktorvater Richard Nelson, der leider am 18. Januar 2025 verstorben ist, setzte sich auch Klein intensiv mit der Bedeutung des technologischen Wandels für das Wirtschaftswachstum auseinander. In seinem Buch *Dynamic Competition* aus dem Jahr 1977 formulierte er eine zentrale These, die auf den ersten Blick überraschend wirkt: Ein Land könne nicht zugleich eine stabil wachsende Volkswirtschaft und das Überleben aller Unternehmen gewährleisten. Klein ging sogar so weit zu argumentieren, dass das Scheitern von Unternehmen eine Voraussetzung für die Stabilität der Gesamtwirtschaft sei. Der Grund dafür liege in der begrenzten Anpassungsfähigkeit bestehender Firmen. Es sei daher notwendig, die Entstehung neuer Unternehmen zu ermöglichen, die von Beginn an auf aktuelle wirtschaftliche und technologische Entwicklungen ausgerichtet sind. Nur auf diese Weise könne eine Volkswirtschaft langfristig stabil wachsen.

Klein brachte seine Argumentation zudem auf eine pointierte Formel: Gerade die Unvorhersehbarkeit, welche Unternehmen künftig besonders erfolgreich sein werden, trage paradoxerweise dazu bei, die Entwicklung der Gesamtwirtschaft besser prognostizieren zu können.

Im Dezember 2024 verbrachte ich einige Wochen an der Copenhagen Business School und durfte dabei erfahren, dass die Dänen sich die Lehre von Klein zu Herzen genommen haben. Unternehmen sollen sich anpassen können, und deshalb ist es in Dänemark möglich, Mitarbeiter relativ unkompliziert zu entlassen. Gleichzeitig ist jedoch jeder Bürger Dänemarks gut gegen den Verlust des Arbeitsplatzes abgesichert. Wer seinen Job verliert, kann zunächst mit grosszügiger Unterstützung durch die Arbeitslosenversicherungskassen rechnen und anschliessend mit umfassender Sozialhilfe. Im Gegenzug erwartet die dänische Gesellschaft von jedem Einzelnen, dass er oder sie sich ernsthaft darum bemüht, so schnell wie möglich eine neue Beschäftigung zu finden. Spätestens zwei Wochen nach dem Verlust des Arbeitsplatzes muss man sich bei seiner Arbeitslosenversicherungskasse melden, einen neuen Lebenslauf erstellen und dokumentieren, bei welchen Unternehmen man sich beworben hat.
In meinen Gesprächen mit Dänen wurde deutlich, wie hoch die kollektive Erwartungshaltung gegenüber dem Einzelnen ist, einer Arbeit nachzugehen. Besonders bemerkenswert finde ich, dass in Dänemark die Zahl der Menschen, die auf Sozialhilfe angewiesen sind, weil sie nach zwei Jahren keinen neuen Arbeitsplatz gefunden haben und somit keinen Anspruch mehr auf Arbeitslosengeld haben, von 132.000 im Jahr 2013 auf 49.000 im Jahr 2022 gesunken ist. Diese Entwicklung bestätigt die zentrale These von Burton Klein: Gelingt es, eine konstant wachsende Volkswirtschaft zu schaffen, weil die Unternehmen auf Mikroebene flexibel und anpassungsfähig bleiben, dann entstehen auch für alle Beschäftigungsmöglichkeiten. Hier kann mehr man über das dänische Modell lesen und warum es für andere Länder so schwer zu kopieren ist.

Inspiriert von evolutionstheoretischen Ansätzen begann ich vor vielen Jahren, systematisch demografische Daten aus verschiedenen Industrien zu sammeln – zunächst in der Farbstoffindustrie. Mein Ziel war es nachzuvollziehen, wie viele Unternehmen im Laufe der Entwicklung einer Branche vom Markt verschwanden, weil es ihnen nicht gelang, sich an veränderte Kundenbedürfnisse oder neue Wettbewerber anzupassen. Die zentrale These der evolutionären Wirtschaftstheorie (*Evolutionary Economics*), an deren Entwicklung Richard Nelson massgeblich beteiligt war, deckt sich mit der Argumentation von Burton Klein: Neue Unternehmen verdrängen bestehende, und auf diese Weise passt sich die Volkswirtschaft kontinuierlich an neue Rahmenbedingungen an. In der Porsche-Geschichte identifizieren die Autoren ein anschauliches Beispiel für diesen Prozess: den Sportwagenhersteller Borgward. Im Jahr 1959 erzielte Borgward mehr als das Siebenfache des Umsatzes von Porsche – wurde jedoch nur wenige Jahre später von Porsche überholt und verschwand schliesslich vollständig vom Markt. Interessanterweise versuchte man 2010, den Markennamen Borgward im Rahmen einer deutsch-chinesischen Kooperation – mit Design in Stuttgart und Produktion in China – neu zu beleben. Doch auch dieser Versuch endete bereits 2017.

Die Evolutionstheorie lässt vermuten, dass es in Deutschland eine ganze Reihe weiterer Sportwagenhersteller gab, die heute weitgehend in Vergessenheit geraten sind. Ich möchte dies am Beispiel der Schweiz verdeutlichen – eines Landes, das nicht gerade als Zentrum des Fahrzeugbaus bekannt ist. Aus dem 2020 erschienenen Band zu HSG-Firmengeschichten ist

mir der Nutzfahrzeughersteller Saurer bekannt, der Anfang der 1970er Jahre leider aufgeben musste. Heute begegnet mir in St. Gallen gelegentlich das kleine E-Auto „Microlino", das in der Schweiz designt und in Italien produziert wird. Darüber hinaus ist mir jedoch kein weiterer Schweizer Fahrzeughersteller präsent. Eine kurze Internetrecherche verdeutlicht allerdings, dass die Schweiz historisch betrachtet eine erstaunlich grosse Zahl an Fahrzeugfirmen hervorgebracht hat. Hier sind die ersten 25 Firmen der Liste «Schweizer Autobauer bis heute», die ganze 107 Firmen umfasst und nicht den Anspruch erhebt, vollständig zu sein. Leider konnte ich so eine Liste nicht für Deutschland finden.

Hersteller	Markenname	Ort	von	bis	Bemerkung
Ajax AG	Ajax	Zürich, Hirschengraben	1906	1910	Herstellung einzelner handgefertigter Exemplare
Alois Barmettler	Albar	Buochs	1978	1993/1999	Herstellung von Buggys und Coupés auf Basis des VW Käfer sowie Nachbauten von diversen Fahrzeugen
Louis Ansermier	Ansermier	Genf	1906	1906	Produzierte ein Handvoll eigens entwickelte Automobile.
Arbenz Motorwagenfabrik	Arbenz	Zürch, Albisrieden	1904	1934/1936	Herstellung von Lastwagen
Ernst Asper	Asper	Küsnacht	1908	1911	Herstellung von ca 30 Fahrzeugen
Autobau-Genossenschaft	Audax	Zürich	1947	1948	Lieferung von DKW-Ersatzteilen und Herstellung einiger kompletter Fahrzeuge
Bächtold & Co	Bächtold	Steckborn	1898	1899	Herstellung von sechs Fahrzeugen
Baud & Cie.	Baud	Genf	1901	1905	Herstellung einiger offener Fahrzeuge
Beach Buggy	Beach Buggy	Buochs	1962	1966	Herstellung einiger Buggys
Fahrzeugfabrik Wollerau	Belcar	Wollerau	1955	1957	Produktion einiger Dreiräder mit offener Kunststoffkarosserie
Berna	Berna	Bern/Olten	1902	1982	Produktion von Kraftfahrzeugen
Bloch Autotechnik	Blonell	Schönenwerd	1981		Produktion von Automobilen seit 2001
Automobilfabrik Weidmann & Cie.	Brunau-Weidmann	Zürich, Brunau	1905	1908	Produktion einiger Automobile unter eigenem markennamen sowie für Helios und Fischer
Carrosserie Caruna	Caruna	Dietikon	1964	1987	Auf Karosserie-Umbauten spezialisiert, stellte einige eigene Fahrzeuge her
Carville	Carville	Genf	1979	1981	Herstellung des Elektroautos Pilcar
Établissements Cegga	Cegga	Aigle	1960	1970	Aufrüstung und Aufbau von Rennwagen
Compagnie de l'Industrie Électrique et Mechanique	CIEM & Stella	Genf-Sécheron	1901	1913	Herstellung von gut 200 Automobilen
Condor-Werke	Condor	Courfaivre	1893	1995	Herstellung von Motor- und Fahrrädern
Diavolino	Diavolino		1984	1986	Herstellung des Diavolino-Buggys
Dufaux et Cie.	Dufaux	Genf	1904	1907	Herstellung einiger Renn- und Strassenwagen
Egg	Egg	Zürich	1914	1919	Herstellung eines selbst entworfenen Fahrzeugs
Automobilfabrik Zürich Egg & Egli	Egg & Egli	Zürich	1896	1904	Serienproduktion eines Dreirads
Enzmann	Enzmann	Schüpfheim	1955	1962	Herstellung des Enzmann 506 auf VW-Basis mit Polyesterkarosserie
Elektrische Fahrzeug AG (EFAG)	EFAG	Zürich	1918	1932	Produktion von elektrisch betriebenen Fahrzeugen
Ateliers Gustave Ernst	Ernst	Genf	1904	1908	Herstellung des 12, 14 und 16 CV

Abbildung 2: Schweizer Autohersteller bis heute. Quelle: Swissclassics Revue, 2017

Über Jahrzehnte hinweg als Unternehmen zu bestehen, wie es Porsche gelungen ist, darf bereits als grosser Erfolg gewertet werden – denn den meisten Firmen gelingt dies nicht. Wie wir in Kapitel 1 erfahren, geriet Porsche dabei immer wieder in schwierige Lagen, etwa als das Unternehmen versuchte, die deutlich grössere VW-Gruppe zu übernehmen, und dann die Finanzkrise hereinbrach. Wie es Porsche dennoch immer wieder gelang, auf den Erfolgskurs zurückzukehren, erfahren Sie in Kapitel 1. Auch Leserinnen und Leser, die selbst keine Porsche-Fahrer sind, werden an dieser gelungenen Unternehmensgeschichte Gefallen finden.

In der Schweiz gibt es heute weder in der Automobilbranche noch bei Smartphones oder Flugzeugen weltweit führende Hersteller. Man könnte einwenden: Die Schweiz ist schlicht zu klein, um in diesen Branchen globale Spitzenunternehmen hervorzubringen. Doch warum trifft das im Bereich der Pharmaindustrie nicht zu? Schliesslich finden sich mit Roche und Novartis gleich zwei Weltmarktführer in diesem Sektor.

Kapitel 2 geht dieser Frage nach. Janik Breitenmoser, Alexander Riner und Lena Völler analysieren darin, wie es Roche gelang, im Jahr 2020 zur zweitgrössten pharmazeutischen Firma der Welt aufzusteigen. Zur Einordnung: Eine Liste der zehn umsatzstärksten Pharmaunternehmen aus den Jahren 1980 und 1990 zeigt, dass Roche damals noch nicht zu den Top Ten zählte.

Firma	Position 1990	Position 1980
Merck	1	4
Bristol-Myers Squibb	2	8
Glaxo	3	nicht in Top 10
Smith Kline/Beecham	4	10
Hoechst	5	1
Ciba-Geigy	6	3
Johnson & Johnson	7	nicht in Top 10
American Home Products	8	6
Sandoz	9	7
Eli Lily	10	nicht in Top 10

Abbildung 3: Top 10 Pharmahersteller, 1980 und 1990. Quelle: Granville und Leonard 2001

1999 erreichte Roche dann Platz 8 der Welt. Zu dieser Zeit war Henry B. Meier Finanzchef von Roche. (Dieser stiftete 2006 Geld, um an der Executive School unserer Universität eine Unternehmerschule zu gründen.) Roche wuchs nicht nur organisch, sondern auch durch Zukäufe anderer Firmen. Elf Jahre später, 2010, war Roche die Nummer 6 der Welt. In dem Kapitel wird sehr klar, dass Roche so gross werden konnte, weil das Unternehmen immer wieder neue Pfade gesucht und sein Geschäft diversifiziert hat.

In den Lehrbüchern meiner Disziplin, dem Strategischen Management, steht, dass moderate Diversifikation Unternehmen erfolgreicher macht, aber ab einem gewissen Grad weitere Diversifikation den Erfolg schmälert. Die praktische Herausforderung besteht darin zu wissen, wann genau dieser optimale Grad der Diversifikation erreicht ist. Für mich stellt die

Geschichte von Roche dieses zentrale Problem sehr gut dar. Zu gewissen Zeiten hat Roche sich breiter diversifiziert und dann wieder das Portfolio zusammengestrichen, um später erneut breiter zu diversifizieren. Die Geschichte demonstriert also, dass es keineswegs trivial ist zu erkennen, wie weit sich sprichwörtlich „ein Schuster von seinen Leisten entfernen kann", bevor er oder sie Wettbewerbern, die sich nur auf einen begrenzten Bereich konzentrieren, nicht mehr gewachsen ist.

In all meinen Einführungsveranstaltungen zum Strategischen Management zeige ich Statistiken über die durchschnittliche Profitabilität verschiedener Industrien. In den 1980er und 1990er Jahren des letzten Jahrhunderts war die pharmazeutische Industrie bei weitem die profitabelste Industrie in den USA. Dies war darauf zurückzuführen, dass man in der Pharmaindustrie durch Forschung neue Medikamente entwickeln konnte, für die man dann mindestens 15 Jahre ein Patent bekam und somit Monopolpreise verlangen konnte. Eine Umfrage zur Wichtigkeit von Patenten für kommerziellen Erfolg in verschiedenen Branchen, die Richard Nelson gemeinsam mit Levin, Klevorick und Winter bereits 1987 veröffentlicht hat, zeigte ebenfalls, dass man in der pharmazeutischen Industrie durch Patente seine Wettbewerbsvorteile wirklich gut schützen kann – was in vielen anderen Sektoren nicht der Fall war. Das heisst, Patente spielen eine grosse Rolle für den Erfolg von Roche. Um nicht massive Umsatzverluste zu erleiden, wenn Patente auslaufen, hat sich Roche seit Jahrzehnten dazu verpflichtet, einen grossen Teil des Umsatzes in Forschung zu investieren, um immer wieder neue Produkte zu entwickeln. Es gibt nur sehr wenige Unternehmen, die so viel Geld in Forschung stecken wie Roche und seine Wettbewerber in der pharmazeutischen Industrie.
In den 1970er Jahren wurde eine neue Technologie entwickelt, mit der man Bakterien dazu bringen konnte, Wirkstoffe zu produzieren, die therapeutischen Wert haben, indem man bestimmte Gene in die DNA von Bakterien einschleuste. Ich habe von 1984 an zwei Jahre lang einen Leistungskurs in Biologie am Gymnasium in Bayern besucht und musste in diesem Kurs eine Facharbeit schreiben. Ich entschied mich, meine Facharbeit über diese Technologie zu verfassen, und stiess bei der Recherche auf die Firma Genentech, die 1976 in der Nähe des Flughafens von San Francisco gegründet worden war. Die Erfinder der Gentechnologie arbeiteten an den benachbarten Universitäten.

Da ich den Sommer in Kalifornien verbrachte, dachte ich mir, ich könnte doch einfach einmal bei Genentech vorbeigehen und sehen, ob ich dort ein Interview führen oder zumindest gutes Material für meine Facharbeit bekommen könnte. Also fuhr ich mit dem Auto zum Gebäude von Genentech und versuchte, einen Eingang zu finden – was gar nicht so einfach war. Irgendwie kam ich dann doch an eine Tür, aber als ich der Rezeptionistin sagte, dass ich mich gerne ein wenig umschauen und vielleicht jemanden interviewen würde, war sie überhaupt nicht begeistert. Ich fühlte mich behandelt wie James Bond von einer feindlichen Nation.
„Glauben Sie, ich bin ein Spion und will eure Erfindungen kopieren, um dann eine Konkurrenzfirma zu gründen? Nein, ich will doch nur meine Facharbeit in Bayern mit einer guten Note abschliessen und hatte gehofft, hier vielleicht etwas zu lernen, was man sonst nicht so einfach herausfindet!" Ich durfte jedoch keinen Meter hinter dieses kleine Vorzimmer treten.

Mein Besuch bei Genentech war also sehr unergiebig. Aber es ist natürlich eine wunderbare Geschichte, um darzustellen, wie wichtig die Geheimhaltung eigener Forschung in dieser Industrie ist. Denn in den meisten Ländern (seit 2013 auch in den USA) zählt für ein Patent

nicht, ob man wirklich der Erste war, der etwas erfunden hat, sondern ob man der Erste war, der es zum Patent angemeldet hat.

Ich muss gestehen, dass ich in den letzten Jahrzehnten die Grösse der verschiedenen pharmazeutischen Hersteller weltweit nicht genau verfolgt habe und deshalb überrascht war, dass Roche und Novartis zu den grössten Firmen der Welt gehören. In dem Kapitel über Roche lernt man, dass dies erreicht wurde, weil Forschung und Produktion in viele verschiedene Länder der Welt verlagert wurden. So wurde bereits 1990 eine 56%ige Mehrheit an Genentech erworben, 2009 kaufte man dann die restlichen Aktien auf. Aber Roche hat nach wie vor seinen Hauptsitz in Basel und wird aus den zwei einzigen Hochhäusern der Stadt und den höchsten Gebäuden in der Schweiz weltweit gesteuert. Zu meiner Überraschung durfte ich bei einem Besuch bei Roche, der nichts mit dieser Firmengeschichte zu tun hatte, feststellen, dass die Top-Manager von Roche selbst nicht in dem Hochhaus ihr Büro haben, wie ich dies aus Amerika gewohnt bin. In den USA sitzt die Konzernspitze symbolisch gerne auf dem obersten Stockwerk. Bei Roche scheint man alle Mitarbeiter in den Vordergrund stellen zu wollen.



Abbildung 4: Roche-Turm 2015. Quelle: Wikipedia

Kapitel 3 handelt von der Forster Rohner AG. Es hat eine längere Entstehungsgeschichte. Als ich den Kurs «*Strategy Evolution: Fallanalysen von Unternehmensgeschichten*» für das

Frühjahrssemester 2019 zum ersten Mal plante, wurde mir bewusst, dass es für die Studierenden hilfreich wäre, ein Beispiel zur Verfügung zu stellen, wie ich mir eine Firmengeschichte aus strategischer Perspektive vorstelle. Ich weiss aus eigener Erfahrung, dass es einfacher ist, einen Text zu verfassen, wenn man eine konkrete Vorlage hat, an der man sich orientieren kann. Manche Autoren lesen ihre Lieblingsschriftsteller als Inspiration, bevor sie mit eigenen Schreiben anfangen.

Deshalb bat ich einen frisch promovierten Doktoranden an unserem Institut, Henning Düsterhoff, unter meiner Anleitung ein solches Beispielkapitel zu verfassen. Da die Stadt St. Gallen eine führende Rolle in der Textilindustrie gespielt hat, lag es nahe, die Geschichte eines Textilunternehmens zum Gegenstand zu machen. Im Textilmuseum fanden wir zu Forster Rohner das beste Material, und Henning recherchierte intensiv – unter anderem, indem er alle in der Factiva Datenbank verfügbaren Zeitungsartikel über Forster Rohner aus den letzten 40 Jahren auswertete. Pünktlich zum Start des Kurses im Februar 2019 hatten wir schliesslich ein Beispielkapitel fertiggestellt, das wir im Laufe des Semesters besprachen und analysierten.

Um die Studierenden zu motivieren, den Text aufmerksam zu lesen und sich auf die Aufgabe vorzubereiten, eine alternative Erzählstruktur zu entwickeln, bauten wir bewusst zehn logische Fehler in das Kapitel ein. Diese Fehler basierten meist darauf, dass theoretische Konzepte absichtlich verdreht oder ungenau dargestellt wurden. So konnten wir herausfinden, ob die Studierenden die theoretischen Grundlagen, die sie in den vorangegangenen Kursen erlernt hatten, tatsächlich verstanden hatten.



Abbildung 5: Hochzeit von George Clooney und Amal Alamuddin 2015. Sie in Forster-Rohner-Stickerei.
Quelle: Irish Independent

Das Beispielkapitel über Forster Rohner nutzte ich drei Jahre lang im Kurs. Im Laufe der Zeit sammelten sich jedoch so viele herausragende Unternehmensgeschichten von den

Studierenden selbst, dass ich das Forster-Kapitel „in den Ruhestand“ schickte und stattdessen drei der besten studentischen Beiträge als Beispielkapitel verwende. Da ich es jedoch schade fand, das Forster-Kapitel der Öffentlichkeit vorzuenthalten, bat ich im Frühjahr 2024 einen aktuellen Doktoranden, den Text zu überarbeiten und für diesen Band neu zu verfassen. Leon Bamesreiter nahm sich dieser Aufgabe an und überarbeitete das ursprüngliche Kapitel grundlegend, um die Geschichte von Forster noch eindrucksvoller zu erzählen als 2019.

In den ersten Jahren des Strategy-Evolution-Kurses hatten wir zudem die Gelegenheit, im Textilmuseum einen Vortrag von Peter Röllin zur Geschichte St. Gallens als Textilstadt zu hören und mit ihm einen kurzen Stadtrundgang zu den ehemaligen Gebäuden der grossen Textilhändler der Stadt zu unternehmen. Um den rasanten Aufstieg und den späteren Niedergang der St. Galler Textilindustrie zu illustrieren, habe ich für meine Vorlesung eine zusammenfassende Grafik erstellt: Kurz vor dem Ersten Weltkrieg arbeiteten rund 70.000 Personen in der Region in der Textilindustrie. St. Galler Stickereien und alle damit verbundenen Produkte waren damals das bedeutendste Exportgut der gesamten Schweiz. Bis 1930 sank die Zahl der Beschäftigten auf unter 10.000, stieg dann bis etwa 1990 wieder auf rund 25.000 an, bevor sie seither erneut kontinuierlich zurückging – und das bis heute. Leider existiert keine vollständige Liste der vielen Unternehmen, die einst in der Region tätig waren und später verschwunden sind.

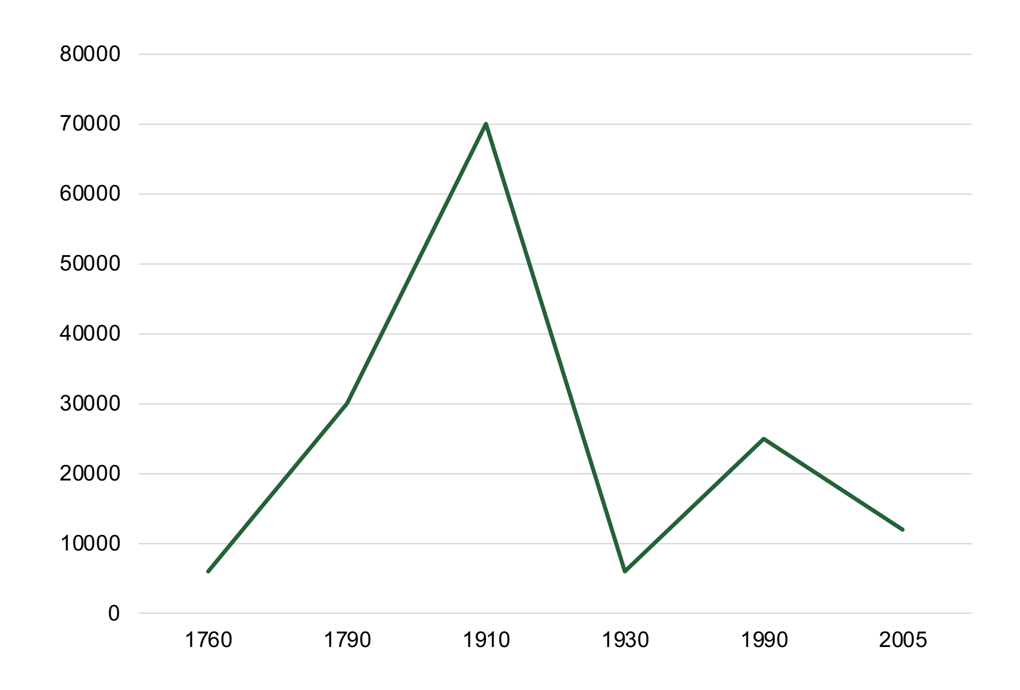


Abbildung 6: Anzahl der Angestellten in der St. Galler Textilregion. Quelle: Eigene Zusammenstellung

Zu den wenigen Firmen, die in der Region St. Gallen als Textilunternehmen überlebt haben, zählt neben Akris und Bischoff Textil auch Forster Rohner. Dieses Unternehmen hat im Jahr 2016 zudem die renommierte, 1904 gegründete Jakob Schlaepfer AG übernommen. Auch die Forster Willi AG (Vorgänger von Forster Rohner) blieb von der grossen Krise der St. Galler Textilindustrie nicht verschont. In einem Interview erzählte mir Ueli Forster, dass sein Vater kurz nach seinem Eintritt in die Firma die Zahl der Mitarbeitenden von 300 auf 30 reduzieren musste. Kapitel 3 arbeitet heraus, dass Forster Rohner im Hochlohnland Schweiz – wo es heute

nur noch sehr begrenzt Textilproduktion gibt – nur deshalb überlebt hat, weil das Unternehmen mit Innovation und Kreativität immer wieder neue Stickereien und Stoffmuster entwickelt hat, die den grossen Modeschöpfern weltweit geholfen haben, rasch neue Kollektionen zu entwerfen. Das Kapitel geht auch der oft erzählten Geschichte nach, wonach es eine direkte Verbindung von St. Gallen zu den Modehäusern in Paris gegeben habe, und zeigt auf, wie viel Wahrheit tatsächlich in dieser Erzählung steckt.

Neben dem Kurs, in dem diese Unternehmensgeschichten geschrieben werden, unterrichte ich seit 2019 einen Kurs im sogenannten „CEMS Master", der für alle Studierenden im Herbst eine Pflichtveranstaltung ist. In diesem Kurs geht es um globale Strategie. Das CEMS-Programm wurde als internationale Kooperation zwischen wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulen konzipiert – zu einer Zeit, als die Begeisterung für die Globalisierung der Wirtschaft ihren Höhepunkt erreichte. Heute gibt es 42 Partneruniversitäten auf der ganzen Welt, und jede CEMS-Studentin bzw. jeder CEMS-Student muss mindestens sechs Monate an einer anderen Universität verbringen. In den letzten fünf Jahren mussten wir jedoch alle miterleben, wie die sogenannte regelbasierte internationale Weltordnung zu erodieren begann. Der Krieg in der Ukraine sowie die sich verschärfende Konfrontation zwischen den USA und China sind Ausdruck dieser Entwicklungen.

Der wiedergewählte Präsident Trump scheint eine Politik zu verfolgen, in der sich die USA als stärkste Macht auf den amerikanischen Kontinent zurückziehen, China Asien überlassen und Europa sich selbst überlassen will. Die alte Weltordnung scheint im Umbruch, und es schwierig vorherzusehen, wie sich alles entwickeln wird. International operierende Firmen scheinen durch diese Unsicherheiten extrem gefordert zu sein, wie sich strategisch auf diese Unisicherheiten einstellen sollten.

Seit 2017 arbeite ich in meiner Forschung daran, bessere strategische Vorhersagen zu treffen, indem nicht einzelne Personen in einer Firma beauftragt werden, wichtige Zukunftsentwicklungen abzuschätzen, sondern die sogenannte Schwarmintelligenz von vielen genutzt wird. Die Idee der Schwarmintelligenz ist, dass eine grosse Gruppe oft mehr Intelligenz und bessere Voraussicht hat als der Einzelne. Wir untersuchen dies aktuell im Kontext der Autoindustrie und veranstalten ein Vorhersageturnier zur Zukunft der Automobilindustrie. Mein Forschungsteam hat eine Übersicht verschiedener öffentlicher Vorhersageplattformen erstellt, die Sie hier finden können: https://forecasting-strategy.ch/sites/ Im letzten US-Wahljahr sind zwei kommerzielle Vorhersagemärkte, Polymarket und Kalshi, besonders aufgefallen. Milliarden US-Dollar wurden auf den Ausgang der Präsidentschaftswahl gesetzt. Am Abend vor der Wahl bewertete Polymarket Trumps Chancen auf einen Wahlsieg mit 58% – deutlich höher als die meisten Umfragen zu diesem Zeitpunkt. Auf Kalshi wurde nach Trumps Wiederwahl ein Vorhersagemarkt eröffnet, auf dem man verfolgen konnte, wie die Schwarmintelligenz die Wahrscheinlichkeit einschätzte, dass Trump EU-Autozölle verhängen würde. Am 7. Februar lag diese Einschätzung bei 70%. Am 27. März kündigte Trump schliesslich an, 25% Zölle auf Autoimporte zu erheben. Ich selbst hatte mit solch hohen Zöllen nicht gerechnet – die Schwarmintelligenz war in diesem Fall klüger als ich.

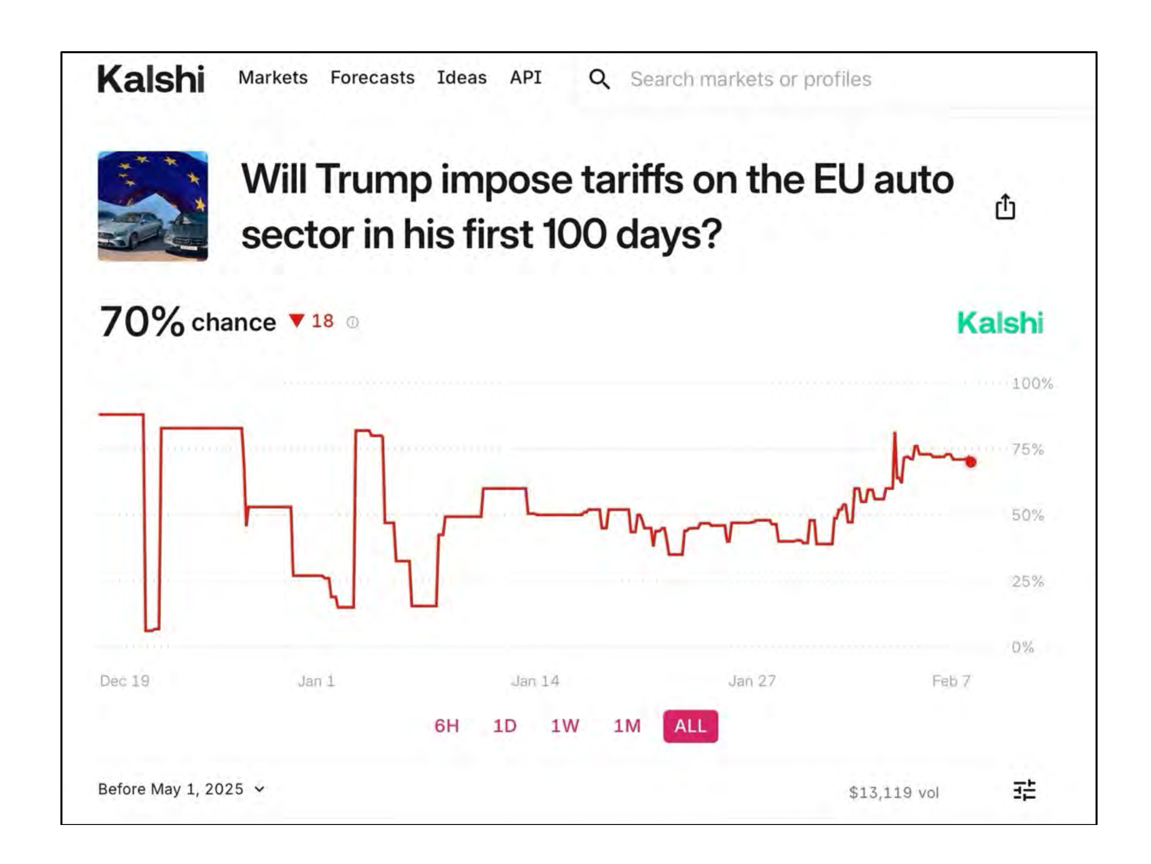


Abbildung 7: Wahrscheinlichkeit, dass Trump Autozölle auf Autos der EU in seinen ersten 100 Tagen erlässt. Grafik vom 2. Februar 2024 CET. Quelle: Kalshi.com

Am 2. April hat Donald Trump die Welt noch mal überrascht, indem er mindestens 10% Zölle auf alle Importe verhängt hat. Auf Schweizer Importe sollen es sogar 32% sein, nicht 31% wie auf dem Bild. Trump wirbelt das internationale Handelssystem gerade gewaltig durcheinander.



Abbildung 7: Trump-Pressekonferenz vom 2. April 2025. Quelle: WSJ.com

Für Porsche sind die drohenden 25 % Autozölle in den USA ein handfestes Problem, denn Porsche hat keine Werke in den USA und verkaufte dort 2023 26 % seiner Autos. Bis heute hat Trump 2.0 noch keine neuen Zölle auf pharmazeutische Produkte erhoben, aber er hat solche angekündigt, und deshalb muss sich Roche mit so einem Szenario ebenfalls beschäftigen.

Ich muss gestehen, dass ich mich schwer tue, in meinen Kursen über die Zukunft der Welt zu sprechen. Überall, wo ich hinschaue, erscheinen düstere Wolken am globalen Horizont. Ich selbst und alle meine Professorenkollegen auf der ganzen Welt empfinden eine unbehagliche Sorge, dass die Zukunft nicht besser, sondern die ganze Welt vor grössere Probleme stellen wird. Es scheint fast so, als wäre der feste Boden ins Wanken geraten – wie bei einem Erdbeben. Jeden Tag, wenn ich in die Nachrichten blicke, wird dieser Eindruck verstärkt.

Dann besinne ich mich wieder darauf, was uns die drei Geschichten in diesem Band und die Weltgeschichte ganz allgemein gelehrt haben: Aus Krisen kommt man auch immer wieder heraus. So schlimm wie im Ersten oder Zweiten Weltkrieg ist es objektiv noch lange nicht. Mit der Zeit des Dreissigjährigen Krieges in Europa würde keiner von uns tauschen wollen. Wenn ich lese, dass in den Jahren 1347 bis 1352 aufgrund der Pest 25% bis 50% der Bevölkerung Europas dahingerafft wurden, dann finde ich, dass es uns doch noch recht gut geht. Historisches Bewusstsein in diesem Sinne spendet Trost. Die Firmengeschichten in diesem Band tun dies aus meiner Sicht ebenfalls. Für sie waren Krisen nie das Ende.

Zuletzt möchte ich mich noch bei einigen Personen bedanken. Mein besonderer Dank gilt Albert Kriemler, Jolanda Spirig und insbesondere Ueli Forster, die die Entwürfe von Leon Bamesreiters Kapitel über Forster Rohner gelesen und kommentiert haben. Ihre Anmerkungen haben massgeblich dazu beigetragen, die Darstellung der Geschichte präziser und überzeugender zu gestalten.

Ebenso möchte ich Dr. Adrian Steinberg danken, der als Gastdozent unseren Kurs seit Jahren bereichert. Ein herzliches Dankeschön geht auch an Noel Kretz, der von Benedikt Schuler die Rolle des Assistenten übernommen hat und den Studierenden viele wertvolle Impulse gegeben hat, wie sie ihre Firmengeschichte wissenschaftlich fundiert und spannend erzählen können.

Johann Peter Murmann, 8. April 2025

Porsche – Ingenieurskunst aus dem „Ländle" erobert die Welt

Autor*innen: Nils Luerweg, Michael Milz & Caroline Paramundayil

Porsche ist eine Ikone. Das goldene Logo, die klare Formensprache, aufgewölbte Scheinwerfer, flache Motorhaube, hohes Heck: Aus der Monotonie moderner Serienfahrzeuge sticht ein Porsche unverwechselbar heraus. 1931 begann in Stuttgart-Zuffenhausen die Geschichte einer Marke, die vielleicht wie keine zweite für Leidenschaft, Geschwindigkeit und Ingenieurskunst steht. Oder wie es Tom Cruise in „Risky Business" ausdrückte: „Porsche - there is no substitute".[1] Doch Porsche ist nicht nur ein Symbol für Luxus und Leistung. Dramatische Wendungen ebneten den Weg von Sportwagenunikaten über Traktoren und Panzer zum 911er, dem Aufstieg zum profitabelsten Autobauer der Welt und der gescheiterten Übernahme des Riesen VW.[2] Der vorliegende Beitrag wird diesen Weg nachzeichnen mit einem besonderen Fokus auf das spannungsreiche Verhältnis zu VW, das von Familienfehden geprägt ist und den VW-Käfer genauso hervorbrachte wie den Porsche-Cayenne. Ob Porsche wohl auch ohne den heutigen Mutterkonzern zur Legende hätte werden können?

Die Marke Porsche steht heute in einem polarisierenden Spannungsfeld: Autos werden kontrovers diskutiert, besonders hinsichtlich ihrer Umweltauswirkungen. Sie gelten als laut, teuer und umweltschädlich und spielen doch eine zentrale Rolle im Alltagsleben vieler Menschen. Feindbild, Fortbewegungsmittel, Identifikationsobjekt und Statussymbol: Der Cayenne ist ein Prestigesymbol und rückte im Dieselskandal als hochmotorisierter SUV neben Modellen anderer Hersteller in den Mittelpunkt der Debatte um Feinstaub, Stadtklima und Verkehrswende.[3] Doch Porsche ist auch ein Pionier der Automobiltechnologie. Bereits im Jahr 1900 entwickelte Ferdinand Porsche den ersten Hybridmotor und legte damit den Grundstein für die technologische Revolution im 21. Jahrhundert vom Verbrenner zum Elektroauto, die ein wichtiger Teil der Energiewende ist.[4] Der tief verankerte Innovationsgeist, das Streben nach technologischer Effizienz, unternehmerischer Weitblick und bemerkenswerte Strategiewechsel machen Porsche so zu einer faszinierenden Firmengeschichte.

In dem ersten Abschnitt zeichnen wir den Weg von Ferdinand Porsche nach, dessen Konstruktionsbüro in den ersten Jahren Nutzfahrzeuge, Sportwagen und den VW-Käfer entwickelte, bevor mit dem 356 der erste Porsche in Serie produziert wurde. 1963 markiert die Einführung des 911er den Beginn des Aufstiegs zu einem der weltweit führenden Sportwagenbauer und den Beginn unserer zweiten Periode, bevor Porsche in den 1980er Jahre auch durch eine hohe Abhängigkeit vom schwächelnden US-Markt in die Krise geraten ist.[5] Den Beginn der dritten Fokusperiode markiert ein strategischer Turnaround, der 1992 mit einem neuen Management begann.[6] Die Definition von Kernkompetenzen und die Erschliessung des SUV-Segmentes machten den steilen Aufstieg möglich, der in dem Versuch der Übernahme von VW gipfelte.[7] Die dramatische Entwicklung der Beziehung zu VW und die aggressive Strategie, mit der das Porsche-Management die Übernahme forciert hat, steht im Mittelpunkt der vierten Periode.[8] Schlussendlich werden wir versuchen die Frage zu beantworten, ob es Porsche auch ohne VW zu solch einem Erfolg geschafft hätte.

Die Anfangsjahre:

Vom Konstruktionsbüro zur seriellen Sportwagenproduktion (1931 – 1955)

Ferdinand Porsche wurde am 3. September 1875 in Maffersdorf geboren und wuchs als Sohn eines Spenglers in einem kleinen Dorf in Österreich-Ungarn auf. Der junge Porsche zeigte jedoch nie grosses Interesse an der Schmiedewerkstatt seines Vaters, sondern experimentierte lieber mit elektrischen Schaltungen und Glühbirnen. Sein Vater, anfänglich nicht sehr begeistert vom Hobby seines Sohnes, erkannte dennoch sein Talent und schrieb Ferdinand an der kaiserlichen Technikerschule in Reichenberg ein, um seine Kenntnisse zu vertiefen.[9] 1893, im Alter von 18 Jahren, verliess Ferdinand Porsche sein Elternhaus und erhielt seine erste Anstellung bei einem Hersteller von elektrischen Maschinen in Wien.[10] Die wichtigsten Fortbewegungsmittel zu dieser Zeit waren Kutschen, Züge und Fahrräder. Die ersten Automobile wurden grösstenteils im Rennsport eingesetzt, und erst in den späten 1890er Jahren wurde das Automobil auch zum privaten Fortbewegungsmittel.[11] Ferdinand Porsche wurde, wie viele andere Ingenieure auch, schon früh von den Möglichkeiten dieser neuen Industrie fasziniert.[12] Porsche wechselte 1899 zu den Lohner-Werken, wo er das weltweit erste Benzin-Elektro-Hybridfahrzeug entwarf, den Lohner-Porsche Mixte Hybrid. Dieses Fahrzeug feierte bei verschiedenen Motorsportveranstaltungen Erfolge und brach mit einer Höchstgeschwindigkeit von 80 km/h mehrere österreichische Geschwindigkeitsrekorde.[13]

1906 wechselte Ferdinand Porsche als Chefkonstrukteur zum Automobilhersteller Austro-Daimler, der österreichischen Tochter der deutschen Daimler-Motoren-Gesellschaft, welche damals führend auf dem Gebiet von modernen Verbrennungsmotoren war.[14] Mit dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs im Jahr 1914 fokussierte sich Austro-Daimler jedoch auf die Produktion von Kriegsmaterial. Ferdinand Porsche erlangte zu dieser Zeit durch seine bahnbrechenden Entwürfe für Militärflugzeuge und Luftschiffmotoren sowie für Artillerietraktoren wie den M17 Goliath grosse Anerkennung.[15] Für seine Verdienste wurde Porsche 1917 der Ehrendoktor der TH Wien und das Offizierskreuz des Franz-Joseph-Ordens verliehen. 1918 wurde er sogar zur Erhebung in den Adelsstand vorgeschlagen. Nach dem Ende des Krieges widmete er sich wieder dem Bau von Rennwagen.[16]

1923 zog Ferdinand Porsche nach Stuttgart, wo er bei der Daimler-Motoren-Gesellschaft als Leiter des Konstruktionsbüros und als Vorstandsmitglied fungierte. Bei der inzwischen fusionierten Daimler-Benz entwarf er ab 1926 die Modelle Mercedes-Benz SS und SSK, die zu den schnellsten Sportwagen ihrer Zeit zählten. Kreative Differenzen und finanzielle Verbindlichkeiten von Porsche gegenüber Daimler-Benz führten 1928 jedoch dazu, dass er das Unternehmen verlassen musste.[17] Im Dezember 1930 eröffnete Porsche in Stuttgart sein eigenes Konstruktionsbüro, welches im April des Folgejahres als «Dr. Ing. h. c. F. Porsche GmbH, Konstruktionen und Beratung für Motoren und Fahrzeuge» im Firmenregister eingetragen wurde. Zunächst konzentrierte sich Ferdinand Porsche auf innovative Projekte und Beratungsaufträge. Er entwickelte den Typ 12 für Zündapp, ein kleines Auto mit Boxermotor und Frontantrieb und arbeitete am NSU Typ 32, einem kompakten Wagen mit luftgekühltem Heckmotor, der später als Grundlage für den Volkswagen Käfer diente. Neben diesen Projekten war Porsche in der Rennautoentwicklung tätig und half

Automobilherstellern durch technische Beratung, ihre Fahrzeugkonstruktionen und Produktionsprozesse zu optimieren.[18]

Eines Tages erhielt Ferdinand Porsche einen Brief, der den Kurs seines Unternehmens völlig verändern sollte: 1933 ergriffen die Nationalsozialisten die Macht. Adolf Hitler wollte, dass jeder deutsche Bürger ein Auto besitzt, das Platz für eine fünfköpfige Familie bot, kraftstoffsparend und mit 990 Reichsmark sehr erschwinglich war. Er nannte es Volkswagen oder „Volksauto".[19] Dazu rekrutierte er die besten Autoingenieure des Landes, darunter auch Porsche. Porsche reichte seinen Entwurf für den Volkswagen ein und sicherte sich sogleich den Auftrag von Hitler. Im Jahr 1934 begann die neu gegründete "Gesellschaft zum Bau des Volkswagenwerkes mbH" in Wolfsburg mit der Produktion des Fahrzeugs. In den ersten Jahren gingen über 300'000 Bestellungen für den Volkswagen Typ 1, später als «Käfer" bekannt, ein.[20] Doch noch während das Volkswagenwerk sich auf die Massenproduktion vorbereitete, überfiel Deutschland Polen, was den Beginn des zweiten Weltkriegs einläutete. Das Volkswagenwerk räumte nun der Kriegsproduktion den Vorrang ein. Porsche konnte jedoch Hitlers Erwartungen an die Panzerentwicklung nicht erfüllen. Porsche entwarf während dem zweiten Weltkrieg den «Ferdinand», einen Hybridpanzer, der trotz seines revolutionären Designs zu komplexe und überdimensionierte Motoren besass. Dies führte dazu, dass die meisten «Ferdinand» Panzer auf dem Schlachtfeld zusammenbrachen oder verloren gingen.[21] Durch seine enge Beziehung zu Hitler und seiner Bereitschaft, die Konstruktionen seiner Fahrzeuge nach den Wünschen des Diktators anzupassen, schaffte Porsche es dennoch, in seiner Gunst zu bleiben. So entwickelte Porsche zum Beispiel den «Elefant» Panzerjäger, nachdem Hitler den «Ferdinand» abgelehnt hatte.[22]



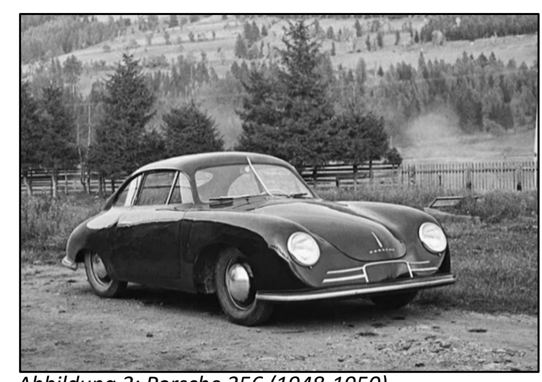
Abbildung 1: Jagdpanzer Ferdinand Elefant.
Quelle: Die Welt, 2013

Obwohl Ferdinand Porsche mit den Nationalsozialisten kollaborierte, wird sich noch heute darüber gestritten, wie überzeugt er von deren Ideologie war. Porsches grauer, schäbiger Mantel stach bei Paraden aus einem Meer brauner Uniformen stets hervor und den SS-Rang, den er von den Nationalsozialisten erhielt, übte er nicht aus. Porsche war wohl vor allem daran interessiert, durch seine enge Beziehung zu der Regierung sein Geschäft auszubauen.[23] Doch seine Beteiligung an den Kriegsanstrengungen hatte nach dem Krieg einen hohen Preis: Ferdinand Porsche und sein Sohn Ferry Porsche wurden von der französischen Regierung wegen seiner Mitgliedschaft in der SS und engen Beziehung zu Hitler in Haft genommen. Die französische Regierung liess Ferry Porsche jedoch mangels handfester Beweise für seine Verstrickung zu den Nationalsozialisten bereits nach drei Monaten Haft frei.[24]


Abbildung 2: Porsche Konstruktionsbüro 1941, heute Werk 1
Quelle: Porsche Newsroom, 2024

Um auch seinen Vater freizukaufen, ging er einen Vertrag mit dem italienischen Automobilhersteller Cisitalia ein. Er baute dort den Cisitalia 360, ein für die damalige Zeit äusserst fortschrittliches Fahrzeug, das für die Teilnahme an Grand-Prix-Rennen bestimmt war. Mit dem durch die Zusammenarbeit verdientem Geld konnte Ferry seinen Vater nach 22 Monaten hinter Gittern befreien.[25] Jedoch führten die schlechten Bedingungen, unter denen Ferdinand inhaftiert war, dazu, dass sich sein Gesundheitszustand immer weiter verschlechterte.[26] Ferry übernahm nun das Ruder und konnte mit Volkswagen einen Vertrag aushandeln, der es ihm gestattete, Bauteile von Volkswagen zu verwenden und über deren Netzwerk zu vertreiben.[27] Er legte auch Dokumente vor, die bewiesen, dass der Volkswagen Käfer von seinem Vater entwickelt wurde. Dies veranlasste Volkswagen dazu, Porsche für jeden gebauten Käfer eine Lizenzgebühr zu zahlen (0,1 % und später sogar 1% des Bruttolistenpreises). Diese Vereinbarungen mit Volkswagen verschafften Porsche die nötigen finanziellen Mittel, um sich auf die eigene Fahrzeugproduktion zu konzentrieren.[28] Neben der Fahrzeugproduktion trug Porsche zum Wiederaufbau bei und entwickelte das NS-Projekt Volkstraktor weiter. Dazu produzierten sie ab 1949 mit der Uhinger Firma Allgaier-Werke Porsche-Traktoren in Serie.[29]

1947 wurde von Louise Piëch (Tochter von Ferdinand Porsche) und Ferry Porsche in Gmünd, Österreich, die Porsche Konstruktionen GmbH gegründet. 1948 stellte Ferry das erste Serienauto vor, das den Namen der Familie trug: den Porsche 356. Der 356 war ein kleiner zweitüriger Roadster, der von einem Volkswagen Motor angetrieben wurde.[30] Das Modell wurde zunächst in der Porsche Konstruktionen GmbH in Gmünd produziert, bis Porsche im Jahre 1950 zurück nach Stuttgart-Zuffenhausen zog.[31] Gleich darauf wurde die Konstruktionen GmbH, die mittlerweile nach Salzburg gezogen war, zum exklusiven Importeur von Volkswagen- und Porsche Fahrzeugen in Österreich. Das heute als Porsche Holding Salzburg bekannte Unternehmen spielt noch immer eine zentrale Rolle im globalen Vertriebsnetz des Volkswagen-Konzerns.[32] Die Vertriebsorganisation betreibt den Gross- und Einzelhandel sowie den After-Sales-Service für alle Marken des Volkswagen-Konzerns in zahlreichen Ländern weltweit, darunter Österreich, China sowie Länder in Südamerika.[33]


Abbildung 3: Porsche 356 (1948-1950).
Quelle: Porsche Schweiz, 2024

Obwohl der 356er den Beginn der seriellen Sportwagenproduktion bei Porsche einläutete, war er zu seinem Debüt weder das leistungsstärkste, noch das schnellste Auto auf den Strassen und feierte daraus folgend nur einen mässigen Verkaufserfolg.[34] Ferry Porsche verbesserte das Design des Modells jedoch immer weiter, so dass er 1951 beim Le-Mans Rennen einen Klassensieg feiern konnte.[35] Ferdinand Porsche, der Anfang des Jahres im Alter von 75 Jahren verstarb, konnte nicht

miterleben, wie der Absatz des Porsche 356 nach diesem Rennerfolg sprunghaft um 300 % anstieg.[36] Kurz darauf folgten neue Modelle wie der 356 Speedster und der 356 Carrera, die schnell die Herzen vieler Sportwagenliebhaber eroberten.[37] Doch obwohl der 356 einen Wendepunkt in der Geschichte von Porsche markierte und massgeblich zum Image von Porsche als Hersteller von hochwertigen und leistungsstarken Sportwagen beitrug, war er nur eine Variante des Käfers mit geringfügigen Änderungen. Porsche würde bald feststellen müssen, dass die Konkurrenz aus der Automobilindustrie nicht schläft und man sich nicht zu lange auf den Nimbus erster Erfolge ausruhen konnte.

Vor 1962 bereitete vor allem eine Marke Porsche Konkurrenz: der Prestigehersteller Borgward. 1959 war dieser mit 632 Millionen DM Umsatz substanziell grösser als Porsche (87 Millionen DM Umsatz). Jedoch traf Borgward strategisch nachteilige Entscheidungen, indem sie eine breite Auswahl an Modellen produzierten, wohingegen Porsche sich gezielt auf den Premium-Sportwagenmarkt fokussierte. Ebenso versäumte es Borgward, das eigene Händlernetz auszubauen und konnte mit der Zeit nicht mehr mit dem Vertriebsnetz von Porsche, vor allem Übersee, mithalten. Letztendlich gaben die technischen Innovationen von Porsche, wie der Allradantrieb und der innovative 911-Motor, Porsche den absoluten Wettbewerbsvorteil und eine starke Marktdifferenzierung. Die Folge war, dass Borgward 1960 nach einer Überschuldung Konkurs anmelden musste.[38]

Mit dem 911er zu Ruhm und Krise (1962 – 1992)

Im Jahr 1962 war Porsche von knapp 20 Mitarbeitenden bei der Gründung des Unternehmens auf 1'315 Personen und einen Absatz von rund 13.000 Fahrzeugen pro Jahr angewachsen.[39] Deutschland war zu dieser Zeit von einer pulsierenden Aufbruchsstimmung und einem spürbaren Nachkriegsoptimismus geprägt. Auf den Autobahnen und Boulevards brummte der Verkehr, ein Symbol des neuen Wohlstands und der grenzenlosen Freiheit. Mitten in diesem dynamischen Umfeld stand Porsche vor einer wegweisenden Entscheidung: Der geliebte 356, ein Auto, das die Marke Porsche als Hersteller von hochleistungsfähigen Sportwagen etablierte, näherte sich dem Ende seines Produktionszyklus. Selbst das Spitzenmodell, der 356 B Carrera 2, gehörte mit einer Höchstgeschwindigkeit von knapp 200 Stundenkilometern nicht zu den schnellsten Fahrzeugen auf der Autobahn[40]. Der 356, seit 1948 im Programm und einst der Garant von Erfolg, zeigte deutliche Alterserscheinungen. Die Technik war nicht mehr auf dem neuesten Stand und das Design wirkte veraltet.

Doch nicht nur das Alter des 356 machte Porsche Sorgen. Die Konkurrenz war immens. Ferrari dominierte den Rennsport und siegte 1958 mit der 250 Testa Rossa beim 24-Stunden-Rennen von Le Mans[41]. Maserati lockte mit Modellen wie dem 3500 GT, der mit einem kraftvollen Sechszylinder-Reihenmotor ausgestattet war, eine Höchstgeschwindigkeit von bis zu 215 Stundenkilometern erreichte und ein äusserst komfortables Fahrerlebnis bot.[42] Zudem waren die frühen 1960er Jahre von einer Verschiebung hin zu kleineren und kompakteren Autos geprägt, was eine Anpassung der Produktions- und Verkaufsstrategien erforderte. Der Boom der Suburbia und die damit verbundene Nachfrage nach erschwinglicheren Fahrzeugen führten dazu, dass Modelle wie der Ford Falcon und der Chrysler Valiant populär wurden.[43] Zu dieser Zeit erlebten viele Automobilhersteller wirtschaftliche Herausforderungen, ähnlich

wie Porsche. Das Wachstum im US-amerikanischen Automobilsektor war zwar insgesamt stabil, doch es gab auch dort Schwankungen, die vor allem durch den verstärkten internationalen Wettbewerb ausgelöst wurden.[44]

Dieses Klima spiegelte sich auch in den Jahresberichten wider: Das Umsatzwachstum von Porsche betrug in den Jahren zwischen 1960 (101 Millionen D-Mark) und 1962 (116 Millionen D-Mark) nur noch 15%[45], während die Jahre zwischen 1957 (60 Millionen D-Mark) und 1959 (87 Millionen D-Mark) noch ein Wachstum von über 45%[46] vorwiesen. Porsche musste handeln: Es musste ein ebenbürtiger Nachfolger des Modells 356 her. Während bei der Konzipierung zwischen einem Vier- und Sechszylinder geschwankt wurde, stand eines fest: Das neue Modell sollte auf jeden Fall über eine höhere Leistung und Höchstgeschwindigkeit als sein Vorgänger verfügen und gleichzeitig mehr Platz im Innen- und Kofferraum bieten. Denn auch Porsche musste mit den steigenden Komfortansprüchen der Kundschaft mithalten. Doch die Entwicklung des neuen Modells unterschied sich stark von der des 356. Die gesteigerten technischen Ansprüche und das Streben nach Unabhängigkeit von VW führten dazu, dass Porsche bei der Entwicklung auf die VW-Plattform verzichtete. «Zum ersten Mal musste Porsche ein Auto komplett neu konstruieren», sagte der Hamburger Automobilexperte Wolfgang Blaube, «ohne auf eine vorhandene technische Basis zurückgreifen zu können. Porsche hatte genau genommen nicht die Mittel, ein solch anspruchsvolles Projekt allein zu stemmen.» [47]

Zu Beginn wurde Erwin Komenda, Leiter der Porsche-Karosseriekonstruktionsabteilung, mit der Entwicklung des Designs des Porsche Typ 901, dem Nachfolger vom 356, betraut. Gleichzeitig arbeitete Ferdinand Alexander Porsche, der Sohn von Ferry Porsche, als Chef der Designabteilung, an einem Modell des neuen Fahrzeugs. Beide Designer beeinflussten sich in ihren Entwürfen gegenseitig. Schlussendlich konnte sich Ferdinand Alexander Porsche mit seinem Design durchsetzen.[48] Er hielt an bewährten Elementen fest, wie der charakteristischen Rundung des Hecks und der langen Motorhaube, die die Identität von Porsche definierten.

Im Jahr 1963 trat Ferdinand Piëch, gelernter Maschinenbauer, in das Unternehmen seines Onkels Ferry Porsche ein. Der junge Ingenieur, der bereits bei Daimler-Benz Erfahrungen gesammelt hatte, übernahm die Leitung der Entwicklungsabteilung und war massgeblich an der Entwicklung des Motors des neuen Modells beteiligt. Der frühere VW-Manager Daniel Goeudevert lernte seinen Vorstandskollegen Piëch in Wolfsburg näher kennen und vermutete, dass Piëch besonders stolz auf seine Abstammung als Enkel von Ferdinand Porsche war und davon überzeugt gewesen ist, dass er das «Genie» seines Grossvaters geerbt hatte.[49] Obwohl Ferdinand Piëch nie in die operative Führung von Porsche aufrückte, sollte er zu einer der einflussreichsten Figuren in der Geschichte des Autobauers werden.

Piëch war von Anfang an ein Befürworter des luftgekühlten Boxermotors, der das neue Modell antreiben sollte. Trotz Bedenken einiger Ingenieure, die auf einen wassergekühlten Motor plädierten, setzte sich Piëch durch und trug so zum charakteristischen Design und der einzigartigen Fahrdynamik des 911 bei. Herbert Linge, ein Rennfahrer für Porsche-Sportwagen, erlebte den schnellen Aufstieg von Piëch in der Versuchsabteilung mit. Laut ihm nahm Piëch sehr rasch einen grossen Einfluss auf die technischen Abläufe bei Porsche.[50]

Bei der Namensgebung des Nachfolgers des legendären 356 schlug Porsche neue Wege ein. Mit Blick auf mögliche zukünftige Kooperationen mit Volkswagen sollte der neue Sportwagen kompatibel zu deren Nummerierungssystem sein. Da in Wolfsburg, dem Hauptsitz von Volkswagen, die 900er-Zahlen noch frei waren, wählte man bei Porsche in Zuffenhausen die Projektbezeichnung "901" für die Sechszylinder-Variante und "902" für einen späteren Vierzylinder. Am 12. September 1963 wurde auf der IAA in Frankfurt am Main der Nachfolger des Porsche 356 unter dem Namen Porsche 901 präsentiert. Der neue Wagen verfügte über grössere Fensterflächen, die eine verbesserte Rundumsicht ermöglichten, sowie einen erweiterten Kofferraum. Auch das Design des Innenraums wurde überarbeitet und dem vorherrschenden Verlangen nach Komfort der 1960er-Jahre angepasst.[51]

Schnell musste man jedoch feststellen, dass der französische Automobilhersteller Peugeot die Rechte an dreistelligen Zahlen mit einer Null in der Mitte besass und somit die Verwendung des Modellnamens "901" blockierte. Um einen langwierigen Rechtsstreit zu vermeiden, entschied man sich bei Porsche kurzerhand für eine ebenso simple wie effektive Lösung: Die "0" wurde kurzerhand durch eine "1" ersetzt. So entstand im Jahr 1964 der heute weltbekannte Name "Porsche 911".[52]


Abbildung 4: Die erste Generation des Porsche 911. Quelle: Porsche Newsroom, 2024

Bereits kurz nach seiner Einführung erfreute sich das 911er Modell einer grossen Beliebtheit. Ein Schlüsselfaktor für die Popularität des 911er war seine unkomplizierte Fahrbarkeit. Trotz seiner leistungsstarken Motoren und seiner agilen Fahreigenschaften war der 911er einfach zu handhaben, und dies sogar bei langsameren Geschwindigkeiten. Für den Erfolg des 911er waren Porsches frühere Erfahrungen mit Militärfahrzeugen wie dem "Kübelwagen" und dem "Schwimmwagen" von entscheidender Bedeutung. Um auf schwierigem Gelände fahren zu können, wurden diese mit Allradantrieb entwickelt. Dieses Wissen beeinflusste die Entwicklung des Porsche 911 insbesondere bei der Konstruktion des Fahrwerks und der Antriebssysteme, was zu einer verbesserten Traktion und Fahrstabilität führte.[53] Im Vergleich zu dem von Ferrari und anderen Wettbewerbern bevorzugten Mittelmotor-Layout[54] wurde das Heckmotor-Layout der 911er-Serie zu einem Markenzeichen von Porsche. Die Designphilosophie von Porsche war auf Funktionalität, Effizienz und einer klaren, schlichten Ästhetik gerichtet, während Ferrari und Maserati dramatischere, keilförmige Designs bevorzugten, die vor allem Luxus und eine gewisse Exotik betonten. Porsches Kombination aus praktischem Design, Alltagstauglichkeit und hoher Leistung war im Sportwagensegment selten anzutreffen, da viele Konkurrenten den Fokus auf reine Leistung richteten, oft zu Lasten der Alltagstauglichkeit. Porsche ging es um «technische Spitzenleistungen“ und bot gleichzeitig Fahrzeuge an, die zwar aufregende Fahrerlebnisse boten und dennoch erschwinglicher waren als viele andere Luxusfahrzeuge. Mit einem Verkaufspreis von 23'900 D-Mark[55] war der 911er im Vergleich zu ähnlichen Modellen von Ferrari, wie dem 250 GT Lusso, der bis zu 60’000 D-Mark[56] kostete, deutlich günstiger. Obwohl Porsche nicht versucht hat die breite Masse anzusprechen, wollte man eine grössere Zielgruppe erreichen als die

äusserst wohlhabenden Marktnischen von Ferrari und Maserati, die zuweilen über einen sehr exzentrischen Geschmack verfügten. Aber gleichzeitig sollte der Preis und das Design eines Porsche Exklusivität und Prestige ausstrahlen.[57] Mit dieser Strategie wurde Porsche erfolgreich: Der ab 1964 in Serie gebaute 911er ermöglichte es, in den Geschäftsjahren zwischen 1964 und 1966 ein Umsatzwachstum von 47 % zu erzielen.[58] Das Modell avancierte schnell zum Aushängeschild der Marke und verstärkte das Image von Porsche.

Ingenieurskunst und Mut: Der Porsche 917 - Ein Meisterwerk der Rennsportgeschichte

Die 1960er Jahre waren im Rennsport eine Ära der Superlative: Schneller, innovativer und mit legendären Fahrern hinter dem Steuer. Namen wie Jackie Stewart, Jim Clark, Juan Manuel Fangio und Stirling Moss wurden zu Ikonen. Packende Rivalitäten und dramatische Zweikämpfe auf der Rennstrecke fesselten die Zuschauer und machten den Rennsport zu einem Massenphänomen. Rasante technische Entwicklungen trieben die Leistung der Rennwagen immer weiter nach oben. Trotz der begrenzten Sicherheitsmassnahmen und tragischen Todesfälle von Fahrern im Rennsport jener Zeit, dominierte weiterhin die Faszination und der Ehrgeiz, die Grenzen des Möglichen auszuloten.[59]

Am 10. Juni 1956 sicherte sich ein Porsche 550A RS den ersten Sieg des Unternehmens beim Langstreckenrennen Targa Florio in Sizilien.[60] Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Motorsport wurden bei Porsche direkt bei der Entwicklung des Porsche 911 genutzt, was dazu führte, dass die Gesamtkonstruktion vom 911er bereits von vornherein renntauglich war, ohne grössere Anpassungen vornehmen zu müssen.[61] Doch obwohl der 911er auf der Strasse für Furore sorgte, war er für die extremen Anforderungen des Rennsports nicht optimal genug ausgelegt. Die Heckantriebskonstruktion und der luftgekühlte Motor stiessen an ihre Grenzen, wenn es um Höchstgeschwindigkeit und Fahrdynamik auf der Rennstrecke ging. Auch mit den Budgets von Ferrari oder Jaguar konnte Porsche in dieser Zeit nicht mithalten.[62]

Ferdinand Piëch war seit frühester Kindheit vom Rennsport fasziniert. Er verbrachte unzählige Stunden in der Werkstatt seines Vaters und Grossvaters und lernte alles über die Entwicklung und den Bau von Rennwagen.[63] Über seine Leidenschaft hinaus sah Piëch im Motorsport eine Möglichkeit, neue Märkte zu erschliessen und das Wachstum von Porsche auf globaler Ebene voranzutreiben. Der Erfolg im Renngeschehen würde nicht nur die Verkaufszahlen der Rennwagen selbst steigern, sondern auch das Image der Marke insgesamt stärken und den Absatz von Serienfahrzeugen fördern. Piëch war überzeugt, mit den Kompetenzen aus der Entwicklung eines innovativen und konkurrenzfähigen Rennwagens, die Technologie und Ingenieurskunst von Porsche auf ein neues Niveau heben zu können, um sich als führender Hersteller von Sportwagen zu etablieren. Ingenieure standen bei der Entwicklung eines Rennfahrzeugs unter hohem Zeitdruck. Piëch wollte mit diesem neuen Auto so schnell wie möglich an dem legendären 24-Rehnnen von Le Mans teilnehmen und gewinnen.[64]

Der Porsche 917 feierte schliesslich 1969 seine Premiere in Le Mans. Es war ein mutiger Schritt, da der Wagen erst kurz zuvor entwickelt worden war und noch wenig Rennerfahrung hatte. Der ehemalige Porsche-Fahrer Herbert Linge erinnerte sich: «Das Auto war anfänglich ein so

fürchterliches Biest, man kann sagen, es ist mit uns gefahren. Wir waren auf der Geraden in Le Mans immerhin 384 Stundenkilometer schnell. Man musste es bändigen, oder es machte mit einem, was es wollte. Es war wirklich schlimm.»[65] Doch Piëch war vom Potenzial des 917er überzeugt und wollte ein Zeichen in der Rennsportwelt setzen. Vier 917er gingen bei der Premiere in Le Mans an den Start. Einer davon war der 917er Kurzheck mit der Startnummer 23, pilotiert von John Woolfe, einem britischen Amateurfahrer, und Herbert Linge. Woolfe, ein wohlhabender Geschäftsmann, hatte den 917er für 144’000 DM gekauft. Sein Enthusiasmus war gross, aber seine Fähigkeiten auf der Rennstrecke waren nicht unumstritten. Linge hingegen war ein ruhiger und erfahrener Profi, der bereits 1966 und 1967 für Porsche in Breitensportklassen in Le Mans gestartet war.[66]

Zum Start des Rennens am 14. Juni 1969 rasten 49 Fahrzeuge in die Nacht. Woolfe und Linge im 917er Kurzheck kämpften von Anfang an um ihre Position. Der Wagen war zwar schnell, aber leider auch unzuverlässig. In der ersten Runde vereitelte ein technischer Defekt die Hoffnungen auf den Sieg und verlangsamte den Wagen. Getrieben von Ehrgeiz, versuchte Woolfe das Problem selbst in den Griff zu bekommen. Er bremste abrupt und fuhr auf den Randstreifen, um zur Box zu gelangen, verlor dabei jedoch die Kontrolle über das Fahrzeug. Woolfe wurde aus dem Wrack geschleudert und erlag seinen schweren Verletzungen noch an der Unfallstelle. Linge, der den Unfall unverletzt überstanden hatte, war am Boden zerstört und wollte zunächst nicht weiterfahren.[67]



Abbildung 5: Das verunglückte Fahrzeug von Woolfe
Quelle: Le Mans Slot Racing, o. D.

Doch Porsche-Rennleiter Fritz Huschke gelang es, Linge zu überzeugen, den Wagen von Richard Attwood zu übernehmen, der im 917er Kurzheck mit Hans Herrmann unterwegs war. Attwood und Linge rasten mit dem 917er nach 24 Stunden Rennzeit als Zweite über die Ziellinie und sicherten Porsche damit einen Podestplatz. Der Sieg ging in diesem Jahr an Ford, das mit dem GT40 und einem knappen Vorsprung von 50 Metern einen Porsche überholen konnte. Sinnbild von Sieg und Leid zugleich, gelang es dem 917er an diesem Tag einen Meilenstein in den Ambitionen von Porsche zu legen. Er war ein innovativer und leistungsstarker Rennwagen, der Porsches Ruf als Rennsportlegende festigte.[68]

Den lang ersehnten Durchbruch, den ersten Gesamtsieg, erreicht Porsche ein Jahr später beim 24-Stunden-Rennen von Le Mans. Dem Porsche 917er Kurzheck mit der Startnummer 23, pilotiert von Hans Herrmann und Richard Attwood, gelang es die Ziellinie als Erster zu überqueren und damit Motorsportgeschichte zu schreiben. Es war der erste von insgesamt 19 Gesamtsiegen für Porsche in Le Mans und markierte den Beginn einer Ära der Dominanz der Marke im Rennsport, die bis heute anhält.[69] Im gleichen Rennen trat auch Ferrari mit dem 512 S vor, doch das Fahrzeug kämpfte mit technischen Problemen und Ausfällen, von den vier gestarteten 512 S konnten nur zwei das Rennen beenden. Sie belegten die Plätze vier und fünf. Die starke Konkurrenz, die von Porsche ausging, führte mitunter dazu, dass Ferrari sich dazu

entschied, intensiver auf ihr Formel-1-Programm und der Entwicklung von GT (Gran Turismo) Fahrzeugen zu konzentrieren.[70]

Vertiefte VW-Kooperation und Familienkonflikte

Zur gleichen Zeit vertiefte sich die Partnerschaft zwischen Porsche und Volkswagen erneut. Ferry Porsche und der Volkswagen-Chef Heinrich Nordhoff hatten 1966 beschlossen, gemeinsam an der Entwicklung eines erschwinglichen Mittelmotor-Sportwagens zu arbeiten. Volkswagen erhoffte sich durch die Kooperation den Einstieg in das Sportwagensegment, während Porsche durch die gemeinsame Entwicklung Kosten sparen wollte. Als Resultat dieser Kooperation wurde 1968 das Modell 914 vorgestellt, ein Zwitterwesen, welches als Volkswagen einen Vierzylinder-, und als Porsche einen Sechszylindermotor besass. Die Verbindung der Markennamen Volkswagen und Porsche erwies sich jedoch als ein Image-Problem für den 914. Von der Presse spöttisch als "Volksporsche" betitelt, tat sich der teurere Sechszylinder besonders schwer, die Gunst der Porsche-Puristen zu gewinnen[71]. Trotz seiner beeindruckenden Leistung fand er wenig Anklang bei der angestammten Kundschaft und wurde nur 3’318-mal gebaut. Im Gegensatz dazu entwickelte sich der günstigere vierzylindrige VW-Porsche 914 zum Verkaufsschlager. Bis 1976 die Produktion eingestellt wurde, wurden 115’631 Exemplare produziert, was ihn zum meistverkauften Sportwagen seiner Zeit machte.[72] Der Erfolg der Vierzylinder-Variante zeigte, dass es eine starke Nachfrage nach erschwinglicheren Sportwagen gab und eine preislich diversifizierte Produktpalette Porsche dazu verhelfen könnte, eine breitere Zielgruppe zu erreichen.

Nur zwei Jahre später, 1972, wurde die Dr. Ing. h. c. F. Porsche KG in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Porsche beschäftigte zu dieser Zeit 4'077 Mitarbeiter und erzielte einen Jahresumsatz von 237 Millionen D-Mark.[73] Die Überlappung von Familienmitgliedern in Führungspositionen führte im Verlauf der Unternehmensgeschichte mehrmals zu Spannungen und familiären Konflikten, besonders zwischen Ferry Porsche und Ferdinand Piëch. Deshalb entschieden sich die Familien Porsche und Piëch, externen Managern das Ruder zu überlassen.[74] Ferry Porsche wechselte eher widerwillig auf den Posten des Aufsichtsratschef. Ferdinand Piëch gründete ein eigenes Konstruktionsbüro in Stuttgart, das unter anderem 1974 den Fünfzylinder-Dieselmotor OM 617 für Daimler-Benz entwickelte und er stieg bereits ein Jahr später bei Audi zum Vorstandsmitglied für Technik auf. Auch der Produktionsleiter Hans-Peter Porsche und der Chefdesigner Ferdinand Alexander Porsche, verliessen das Unternehmen.[75] Zum neuen Vorstandsvorsitzenden wurde hingegen Ernst Fuhrmann ernannt.[76] Der Ingenieur aus Wien hatte 1947 bei Porsche angefangen und verliess das Unternehmen im Jahr 1956, um schliesslich als technischer Geschäftsführer zurückzukehren.[77]

Die Zukunft des Sportwagens auf dem Prüfstand: Porsche in der Ölkrise

Sonntag, 25. November 1973: Stille herrscht auf den sonst so belebten Autobahnen Deutschlands, es zeichnet sich ein ungewohntes Bild. An diesem Tag gilt erstmals ein bundesweites Tempolimit von 100 km/h, und noch einschneidender: Der Sonntag ist zum autofreien Tag erklärt. Für viele Deutsche ist dies ein Schock. Die Mobilität, die einst als Symbol von Freiheit und Fortschritt galt, scheint plötzlich eingeschränkt. Hinter diesem drastischen Schritt steckt die Ölkrise, die 1973 die Weltwirtschaft erschüttert und Deutschland hart traf. Die OPEC (Organisation der erdölexportierenden Länder) verhängt ein Embargo gegen die USA, Europa und Japan als Reaktion auf den Jom-Kippur-Krieg.[78]

Diese Entscheidung erschütterte die Grundfesten der Automobilindustrie: Die Preise für Öl schossen in die Höhe, die Versorgung geriet ins Stocken. Für die Autofahrenden bedeutete dies einen radikalen Wandel; Sparsamkeit und Effizienz rückten in den Vordergrund. Die einst begehrten PS-Boliden verloren ihren Glanz, während kleine, sparsame Autos an Popularität gewannen. Die deutsche Autoindustrie, lange Zeit auf kraftvolle und komfortable Fahrzeuge fokussiert, sah sich abrupt mit einer veränderten Nachfrage konfrontiert: Zwischen Oktober 1973 und Oktober 1974 verzeichnete die Branche einen herben Produktionsrückgang von 18 Prozent. Die einst stolzen Autobauer mussten sich auf eine neue Realität einstellen.[79]

«Wir hatten eine wahnsinnige Angst», erzählte Manfred Jantke, Pressesprecher von Porsche, «dieser autofreie Sonntag! Wir dachten, möglicherweise ist das das Ende der schnellen Autos. Die ganze Stimmung in Bezug auf das Auto begann sich zu verändern.»[80] Doch Fuhrmann wagte während dieser Zeit eine strategisch mutige und gleichzeitig provokante Entscheidung: Porsche stellte auf dem Pariser Automobilsalon 1974 das Modell 911 Turbo vor, den stärksten Serien-Porsche aller Zeiten, der zugleich einen vergleichsweisen hohen Kraftstoffverbrauch vorwies. Dies war ein bewusstes Bekenntnis zur Sportwagen-DNA der Marke.[81] Doch Fuhrmann war sich auch bewusst, dass Porsche nicht länger auf die Produktion von reinen Sportwagen setzen konnte, wenn das Unternehmen während der Ölkrise überleben wollte. Treibstoffeffizienz und -einsparung wurden zu den wichtigsten Anliegen von europäischem und US-amerikanischem Verbrauchenden. Japanische Autohersteller machten sich diese veränderten Bedürfnisse zunutze und brachten kompakte und kraftstoffsparende Modelle auf den internationalen Markt. Der Honda Civic wurde 1972 eingeführt und wurde schnell für seine hervorragende Kraftstoffeffizienz und Erschwinglichkeit bekannt. Dabei verhalf das Fahrzeug Honda dazu, einen starken Fuss in den US-Markt zu setzen.[82] Zu dieser Zeit feierte auch Toyota mit Celica, einem Sportwagen, der für seinen erschwinglichen Preis und seine Kraftstoffeffizient bekannt war, international grosse Erfolge.[83] All dies deutete stark auf die Notwendigkeit nach einer Diversifikation des Produktportfolio von Porsche hin.

Es musste ein neues Modell her, das sparsamer und alltagstauglicher war als die bisherigen Sportwagen, aber dennoch das gleiche Fahrerlebnis und die gleiche Leistung der Marke Porsche bot. Damit aber auch eine breitere Zielgruppe erreicht werden konnte, stand von Anfang an fest, dass dieses Modell, im Vergleich zu früheren Porsche-Modellen, möglichst kostengünstig angeboten werden sollte. Wieder einmal sollte eine Kooperation mit VW helfen, technologisches Know-how zu teilen und durch Synergien Produktionskosten zu senken. Das neue Modell basierte auf der Plattform des VW Audi 80, was die Entwicklungszeit verkürzen

und die Produktionskosten senkte sollte. Doch die Entwicklungsarbeiten wurden unterbrochen, bevor sie abgeschlossen werden konnten, als der neue Vorstandsvorsitzende von Volkswagen, Toni Schmücker, das Projekt 1975 stoppte. Zu dieser Zeit befand sich auch Volkswagen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten und angesichts der Ölkrise sah Schmücker nur geringe Erfolgsaussichten für das neue Modell. Zudem hatte der Volkswagen-Konzern 1974 bereits den Sportwagen VW Scirocco auf den Markt gebracht. Fuhrer liess sich von dem Rückschlag nicht entmutigen und so kaufte Porsche die eigene Konstruktion von VW zurück, um eigenständig an der Entwicklung des Modells weiterzuarbeiten.[84]

Schliesslich kam 1976 das neue Modell unter dem Namen 924 auf den Markt. Es besass einen niedrigeren Luftwiderstandsbeiwert, der zu verbesserten Fahrleistungen und einer besseren Kraftstoffeffizienz führte. Zu einem Einstiegspreis von 23'000 D-Mark war das Fahrzeug gleichzeitig erschwinglich[85]. Das vergleichbare Modell vom Konkurrenten Ferrari, der Dino 308 GT4, war mit einem Marktpreis von 62’500 D-Mark deutlich teurer.[86] Dies schlug sich auch in den Verkaufszahlen nieder, denn vom Porsche 924er wurden bis zum Produktionsende im Jahr 1988 rund 150'000 Exemplare verkauft. Damit verdoppelte Porsche nach 1975 die Umsätze und erreichte zuletzt 1,35 Milliarden D-Mark (Geschäftsjahr 1978/79).[87] Die Kraftstoffeffizienz und Erschwinglichkeit des 924er ebneten Porsche massgeblich den Weg durch die Ölkrise. Und auch der US-Markt entwickelte sich in dieser Zeit zum Hoffnungsträger. In dem grössten Automobilmärkte der Welt existierte selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine grosse Anzahl potenzieller Käuferinnen und Käufer. Hinzu kam eine sehr ausgeprägte Kultur von amerikanischen Sportwagen-Enthusiasten, die bereit waren, für leistungsstarke und exklusive Fahrzeuge zu zahlen.[88]

Im Vergleich dazu verpasste der italienische Konkurrent Lamborghini während der Ölkrise eine rechtzeitige Diversifikation seiner Modellpalette. Lamborghini setzte weiterhin stark auf hochleistungsfähige, kraftstoffintensive Modelle wie den Miura und den Countach. Obwohl diese Fahrzeuge technisch beeindruckend waren, passten sie nicht zu den Anforderungen einer Zeit, in der Kraftstoffeffizienz zunehmend an Bedeutung gewann. Das Unternehmen erlitt einen starken Einbruch der Umsatzzahlen und Ferruccio Lamborghini musste schliesslich 1974 seine Anteile am finanziell angeschlagenen Unternehmen an Georges-Henri Rossetti und René Leimer verkaufen und in den Ruhestand treten.[89]

Angespornt vom Erfolg des 924er setzte Porsche unter der Führung von Fuhrmann seine Bemühungen fort, das Produktportfolio weiter zu diversifizieren. In den 1970er Jahren stieg die Nachfrage nach luxuriösen und leistungsstarken Gran Turismo-Fahrzeugen, die sowohl für lange Strecken als auch für den Alltag geeignet waren.[90] Im Jahr 1977 wurde der Porsche 928 auf den Markt gebracht, ein Grand Tourer, der als Nachfolger des 911 positioniert wurde. Der neue Luxus-Coupé, wurde von Vorstandschef Ernst Fuhrmann gar als "Porsche der Zukunft" angepriesen. Doch die Porsche-Klientel, welche sonst auf die puristischen Sportwagen der Marke eingeschworen waren, fand an dem rundlichen und behäbigen Design des 928er keinen Gefallen. Die Kunden blieben dem 911er trotz Preiserhöhungen treu, während der 928er einen kommerziell mässigen Erfolg vorwies.[91]

Zur selben Zeit zogen firmenintern dunkle Wolken auf: Ferdinand Piëch, der zu dieser Zeit bei Audi NSU als Technik-Vorstand angestellt war und zugleich einer der grössten Aktionäre

von Porsche blieb, sah mit Sorge zu, wie Fuhrmann die Produktpalette diversifizierte und in seinen Augen zur Verwässerung der Marke Porsche beitrug. Laut ihm war der GT 928 ein Flop. Piëch vertrat die Ansicht, dass Porsche seinen Fokus auf sportliche und leistungsstarke Fahrzeuge, insbesondere auf den legendären 911, richten sollte. Fuhrmann soll durch seine Diversifikation eine «Identitätskrise des 911ers» verursacht haben[92], von dem im Jahr 1980 nur noch 8'980 Modelle verkauft werden konnten.[93] Der Führungsstreit zwischen Fuhrmann und Piëch war nicht nur ein Konflikt zwischen unterschiedlichen Visionen für die Zukunft des Unternehmens, sondern auch ein Aufeinanderprallen zweier entschlossener Persönlichkeiten. Piëch war bekannt für seine exzentrische Persönlichkeit und seine zuweilen schwierige Art im Umgang mit Menschen. Zeitgenossen beschrieben ihn als sozial unbeholfen und abweisend. Automobiljournalisten, die Piëch begegnet waren, berichteten von einem unangenehmen Gefühl in seiner Nähe. «Viele seiner CEO-Kollegen», so Automotive News, «sagten, sie könnten keine normale Unterhaltung mit ihm führen. Diskussionen konnten durch lange Abschnitte unerklärlichen Schweigens unterbrochen werden.»[94] Piëch selbst räumte seinerzeit ein, dass es ihm «gelegentlich schwerfällt, sich in andere Menschen hineinzuversetzen und ihre Gefühle zu verstehen.» Mit Fuhrmann traf er auf eine ebenso von seinen Ideen überzeugte Persönlichkeit, die sich ungern von anderen beeinflussen liess. Die Spannungen in der Führungsebene endeten damit, dass Ernst Fuhrmann 1980 Porsche verliess und Piëch die Suche nach seinem Nachfolger antrat.[95]

Der tapfere Sprung über den Atlantik: Von der Sanierung in den Dollar-Gau

Als Peter Werner Schutz, ein Fachmann für Schwerstantriebe und Gasturbinen, im Januar 1981 Ernst Fuhrmann als Vorstandsvorsitzender ablöste, war Porsche mit einem rund 6 % reduzierten Umsatz (verglichen mit dem Vorjahr) konfrontiert.[96] Die zunehmende Konkurrenz im Sportwagensektor machte Porsche das Leben schwer. Neue Wettbewerber aus Japan, wie Mazda und Nissan, erzielten mit den Modellen RX-7[97] und 280ZX[98] grosse Erfolge im Sportwagensektor. Diese Fahrzeuge vereinten innovative Technologien, starke Leistungen und eine attraktive Preisgestaltung, wodurch sie sich bei Sportwagenenthusiasten grosser Beliebtheit erfreuten. Die japanische Automobilindustrie investierte stark in Forschung und Entwicklung und konnte so innovative Technologien wie Katalysatoren, Einspritzsysteme und Leichtbauweisen auf den Markt bringen[99]. Dazu kam, dass die japanische Regierung seit den 1960ern aktiv eine offene Handelspolitik förderte.[100] Dies vereinfachte es den heimischen Herstellern, ihre Fahrzeuge weltweit zu verkaufen und neue Märkte zu erschliessen. Und auch aus Europa wurde die Konkurrenz stärker. So setzte Ferrari mit Modellen wie dem 512 BB neue Massstäbe in puncto Leistung und Prestige.[101]

Deutlich verschärft wurden die sinkenden Umsatzzahlen Porsches in den frühen 1980er Jahren durch eine Rezession in den USA. Die durch eine zweite Ölkrise ausgelöste Rezession, gekennzeichnet durch eine hohe Inflation, Arbeitslosigkeit und ein sinkendes Konsumverhalten, traf die US-Wirtschaft und den Automobilmarkt hart.[102] Die US-Käufer hatten aufgrund der wirtschaftlichen Unsicherheit und der geringeren Kaufkraft weniger Geld zur Verfügung.[103] Nach der Erhöhung des Leitzinses wurde es ausserdem schwieriger, Kredite für Autos und Häuser zu erhalten.[104]

Doch Schutz war ein Visionär, der an die Kraft des amerikanischen Traums glaubte. Die USA waren in den frühen 1980er Jahren ein Land des Überflusses: Benzin war im Vergleich zu anderen europäischen Ländern günstig und trotz der wirtschaftlichen Herausforderungen gab es noch immer eine erhebliche Anzahl von wohlhabenden Verbrauchern, die sich Luxusautos leisten konnten. Nachhaltigkeit und Umweltschutz spielten damals noch keine grosse Rolle und die Menschen konnten ihren Traum vom schnellen Auto nach der Ölkrise unbeschwert geniessen.[105] Es war eine mutige Entscheidung, gegen den Strom zu schwimmen und sich auf einen Markt zu konzentrieren, der Porsche in den letzten Jahren vor grossen Herausforderungen gestellt hatte. Schutz investierte in neue Modelle, die speziell für den US-Markt entwickelt wurden, wie den 928 S[106] und den 911 SC (Super Carrera).[107]

Die Exporte in die Vereinigten Staaten konnten wieder gesteigert werden, als prominente Auslieferungszentren in Reno und Charleston, S.C. eingerichtet wurden.[108] Schutz baute das Händlernetz in den Vereinigten Staaten deutlich aus und führte strengere Auswahlkriterien für neue Händler ein. Dabei investierte er gleichzeitig in die Schulung und Weiterbildung der bestehenden Händler. Kurz darauf wurde ausserdem die "Porsche Cars North America, Inc." (PCNA) als eigene Tochtergesellschaft in den USA gegründet, um direkte Kontrolle über Marketing, Vertrieb und Kundenservice zu übernehmen.[109] Und im Juli 1983 verkündete das US-amerikanische National Bureau of Economic Research (NBER) die lang ersehnte Nachricht: Die Rezession, die das Land fest im Griff hatte, war endlich beendet.[110] Zu diesem Zeitpunkt hatten sowohl die industrielle Produktion als auch der Umsatz bereits wieder das Niveau vor der Rezession erreicht. Die Exporte in die USA stiegen stetig an und Schutz' Risikobereitschaft zahlte sich zunächst aus: Für das Geschäftsjahr 1984/85 konnte Schutz einen rekordträchtigen Jahresüberschuss von 120,4 Millionen D-Mark präsentieren.[111]

Auf dem Weg in die Krise

Während bei Porsche noch Jubelstimmung herrschte, zeichnete sich am Währungshorizont weiteres Unheil ab. Mitte der 1980er Jahre begann der Dollar gegenüber anderen Währungen, insbesondere der Deutschen Mark, deutlich schwächer zu werden[112]. Dies hatte für Porsche gravierende Folgen: Die Gewinne aus dem US-Geschäft brachen um die Hälfte ein.[113] «Schutz hat den Fehler gemacht, dass er in den Boomzeiten in den USA viele Entscheidungen für fünf Jahre im Voraus getroffen hat, das Überleben der Firma Porsche aber nicht sichergestellt hat. Im Gegenteil. Damals wurden neue Lackierereien gebaut, auf fünf Jahre Zuwachs geplant, und dann ist der Wechselkurs eingebrochen», sagte Ernst Piëch.[114] Piëch, der den Fokus auf Tradition und langfristiges Wachstum legte, war mit Schutz' aggressiver Expansionsstrategie in den USA nie ganz einverstanden. Schutz reagierte auf den Absatzeinbruch mit Preiserhöhungen von bis zu 30 Prozent. Doch der massive Kurssturz der Porsche-Aktie um 50% führte zu erheblichen Spannungen zwischen Ferry Porsche und Schutz und war der Katalysator für einen öffentlichen Streit zwischen den beiden Männern.[115] Der Konflikt spitzte sich zu, was Schutz' Abberufung aus dem Vorstand und seinen Rücktritt Ende 1987 zur Folge hatte[116]. Heinz Branitzki, der Finanzvorstand von Porsche, wurde sein Nachfolger.[117]

Neue Modelle, die für einen Marktdurchbruch viel zu teuer waren und veraltete Modelle, die trotz ihrer legendären Nummernfolge kaum noch überzeugen konnten[118], immer mehr

Mitarbeitende und immer weniger Absatz[119], dazu eine geringe Nachfrage im wichtigen US-Markt durch einen schwachen Dollar.[120] Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre war die Porsche AG in ihrer bis dahin grössten Krise. Von rund 50'000 Fahrzeugen Mitte der 1980er Jahre stürzte der Absatz auf nur noch 29'000 im Geschäftsjahr 1988/89 ab.[121] Es wurde versucht, mit einem überladenen Angebot jeden Geschmack zu treffen, man bot Modelle mit luftgekühlten und wassergekühlten Motoren, Front- und Heckantrieb sowie Vier-, Sechs- und Achtzylindermotoren an. Und auch die Baureihen 924/944, 928 und 911 hatten kaum Gemeinsamkeiten, was zu unnötig hohen Entwicklungs- und Produktionskosten führte.[122] Frühere Vorzeigebereiche sind zu den deutlichsten Symptomen eines Niedergangs geworden. Im Entwicklungszentrum wurde man sich nicht einig, ob die Zukunft in einer Familienlimousine liegt oder der Fokus auf einen Sportwagen im Einstiegssegment gelegt werden sollte. Die Familien Porsche und Piëch setzten auf die Limousine, deren Entwicklung 1991 bei einem kalkulierten Verkaufspreis von 190'000 Mark und nach Investitionen von 600 Millionen Mark abgebrochen wurde.[123]

Auch der Widereinstieg in die Formel 1 erwies sich 1990/91 als Fiasko aus dem man sich noch während der laufenden zweiten Saison mit einem Verlust von 100 Millionen Euro zurückzog. Selbst in der amerikanischen Indycarserie fuhr man nur noch hinterher.[124] Einst eine renommierte Sportwagenschmiede, verlor Porsche in diesen Jahren seine klare Identität und verfiel in einen Strategiewirrwarr. Im Vergleich dazu blieb Ferrari trotz der Dollarkrise wirtschaftlich stabil. Ferrari hielt seine Modellpalette weiter exklusiv und begrenzt, kontrollierte seine Produktionskosten und erhielt als Teil des Fiat-Konzerns finanzielle Unterstützung für Forschung und Entwicklung, ohne durch kurzfristige finanzielle Zwänge eingeschränkt zu sein.[125] Diese Unterstützung fehlte dem damalig unabhängigen Porsche.

Inmitten dieser Herausforderungen währte die Amtszeit von Branitzki nur kurz: Nachdem Ferry Porsche sich in einem Zeitungsinterview über ihn mokiert hatte, eskalierte der Streit und Branitzki trat 1990 von seinem Posten als Vorstandsvorsitzender zurück.[126] Das Porsche überhaupt weitermachen konnte, hat der Autobauer nicht zuletzt Daimler zu verdanken, die an einer Übernahme interessiert waren und in der schwersten Krise den Auftrag für die Produktion von fast 10'000 Limousinen des Modells 500E an den Nachbarn vergaben.[127]

Der Turnaround mit Lean-Management, Kernkompetenzen und Cayenne (1993 – 2005)

Unter dem Eindruck der anhaltenden Krise berief der Aufsichtsrat der Porsche AG im September 1991 gleich drei neue Vorstände für die Bereiche Entwicklung, Produktion und Vertrieb[128]. Innerhalb von elf Tagen wurde damit die Verantwortlichen für beinahe die gesamte Wertschöpfungskette ausgetauscht. Unter den Neuen war auch ein junger Bekannter: Dr. Wendelin Wiedeking. Der gebürtige Westfale, gerade 39 Jahre alt, kehrte nach einem dreijährigen Intermezzo bei einem Automobilzulieferer zurück nach Zuffenhausen. Für die neue Stelle empfahl er sich schon während seiner ersten Porsche-Zeit, als er Teil einer Arbeitsgruppe war, die mit McKinsey-Beratern eine Gemeinkostenwertanalyse durchführte. Der Abschlussbericht empfahl, 25 % der 4'000 Mitarbeitenden in nicht-produktiven Bereichen zu kürzen, doch der Vorstand setzte die Massnahmen nicht durch.[129] Wiedeking ging zu einem

Porsche-Zulieferer und stieg dort nach zwei Jahren im Alter von 37 Jahren vom Abteilungsleiter zum Vorsitzenden der Geschäftsführung auf.[130]



Abbildung 6: Das Werk in Zuffenhausen ab 1980
Quelle: Porsche Newsroom, 2024

Bevor diese Geschichte weitergeschrieben wird, lässt sich auch ein zweiter Anfang erzählen. Demnach begann die Zukunft von Porsche Ende 1990. Drei Professoren des Massachusetts Institute of Technology (MIT) veröffentlichten die Ergebnisse ihrer fünfjährigen Studie *International Motor Vehicle Program,* mit der Produktionsverfahren in der Automobilindustrie untersucht wurden.[131] Die grossen Hersteller öffneten dem MIT-Team ihre ‚Heiligen Hallen', selbst die kriselnde Sportwagenmanufaktur in Zuffenhausen wurde mit wissenschaftlicher Exaktheit inspiziert. Doch auf überlegene, zeitgemässe Produktionsverfahren stiessen die Forschenden hier nicht – im Übrigen auch nicht wenige Kilometer entfernt im benachbarten Mercedes-Werk oder in den ikonischen rostbraunen Backsteinbauten der Autostadt Wolfsburg. Alles, was das MIT-Team hier vorfand waren Gründe, weshalb es nicht mehr lief mit dem deutschen Autobau in den späten 1980er Jahren. Der Goldstandard der Automobilproduktion wurde vielmehr in Japan ausgemacht. Mit der MIT-Studie wurde die Produktionsphilosophie von Toyota und Honda weltberühmt, die magischen Worte waren Kaizen, Kanban und Lean-Management: Die Produktion von Autos, just-in-time, mit kurzen Wegen, einem schlanken Management und der Etablierung von Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP). Die Autoren der Studie sahen in diesem Produktionsprozess den unter allen Voraussetzungen überlegenen Weg der Serienproduktion.[132]

Turnaround mit Rationalisierungen und Lean-Management

Einer hat die MIT-Studie offenbar vielfach und ganz genau gelesen. Sein neues Büro kann Dr. Wendelin Wiedeking noch nicht fertig bezogen haben, als er bereits nach Japan reiste, um die Produktion von Honda und Porsche zu besichtigen. Angeblich bot Honda zu dieser Zeit 4 Mrd. Mark für eine Übernahme von Porsche, Toyota immerhin 1,5 Mrd. Mark.[133] Dass die Werkstore für die Porsche-Delegation so freimütig geöffnet wurden, lag aber wohl auch daran, dass die japanischen Konzerne in dem unter Druck stehenden Familienunternehmen aus dem Ländle keine Konkurrenz sahen.[134] Mit dem neuen Lean-Wissen, dem alten McKinsey-Report und westfälischer Entschlossenheit begann die grosse Rationalisierung. Die Mitarbeitendenzahl verringerte sich binnen 12 Monaten von 8'662 auf 7'133[135], zwei Führungsebenen wurden gestrichen[136] und bis auf den 911er wurden alle Modelllinien eingestellt.[137] Das Auftreten Wiedekings wird als aufrichtig und direkt beschrieben[138], selbst den Betriebsrat kann er mit einer schonungslosen Kritik des früheren Managements und sozialen Massnahmen wie Frühverrentungs- und Weiterbildungsprogrammen mitnehmen.[139]

Den grössten Respekt erarbeitete sich Wiedeking ausgerechnet bei Ferdinand Piëch, der noch Chef von Audi war und zu dieser Zeit neuer Vorstandsvorsitzender des Mutterkonzerns Volkswagen werden wollte. Aufgrund dieser Chance und der schwierigen Doppelrolle als Eigentümer und Firmenchef sagte Ferdinand Piëch ab, als ihn die Familie im Sommer 1992 als neuen Vorsitzenden des Vorstands anfragte.[140] Für Porsche setzte Piëch im Familienkreis stattdessen Wiedeking durch, der erst zum Sprecher und 1993 dann zum neuen Vorsitzenden des Vorstands ernannt wurde.[141] Wiedeking und Ferdinand Piëch wird in den ersten Jahren ein vertrauliche Beziehung nachgesagt, beim Segeln auf dem Bodensee besprachen die Ingeneure technische Details genauso wie die Restrukturierung und Modellpolitik.[142]

Mit der Rückendeckung von Ferdinand Piëch startete Wiedeking 1993 die Kulturrevolution. Zwei Jahre lang wurde das ganze Unternehmen mit der Unterstützung von Toyota-Produktionsexperten auf den Kopf gestellt. In den ersten zwei Jahren gab es wöchentliche Workshops, um in jedem Bereich des Unternehmens die Arbeitsprozesse auf Lean-Management umzustellen.[143] Das Ziel war es, effizienter, schneller und besser zu werden, die Fehlerquote zu reduzieren und zugleich die Produktionsgeschwindigkeit zu erhöhen.[144] Die Schlüsselkonzepte[145] waren kurze, schnelle Wege mit Materiallagern direkt an den Fertigungsorten und Einkaufswagen, mit denen Mitarbeitende die Werkzeuge und Bauteile mit sich führten. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess belohnte Mitarbeitende für kleine und grosse Ideen, die die Produktion oder Entwicklung verbesserten. Profit-Center machten aus der behäbigen Produktionsabteilung eine Vielzahl von Fertigungsstufen, die als abgegrenzte betriebswirtschaftliche Einheiten geführt und kontinuierlich kostenoptimiert wurden. Der Einkauf wurde auf Just-in-time optimiert, idealerweise sollten Bauteile nicht in das Lager geliefert werden sondern direkt zu den Materialstationen am Band.[146] Bis 1996 konnte 60 % der Fertigungszeit eines 911er eingespart werden.[147] Hinzu kam, dass Wiedeking eine konsequente Modulbauweise bei der Entwicklung neuer Modelle eingeführt hat. Die Philosophie war ab sofort, möglichst ganze Bausätze von Lieferanten zu beziehen, die Produktion bei Lieferanten entsprechend der Lean-Methode gleich mit zu optimieren und die Bausätze so zu standardisieren, dass die Modelle auf der gleichen Plattform aufbauten.[148]

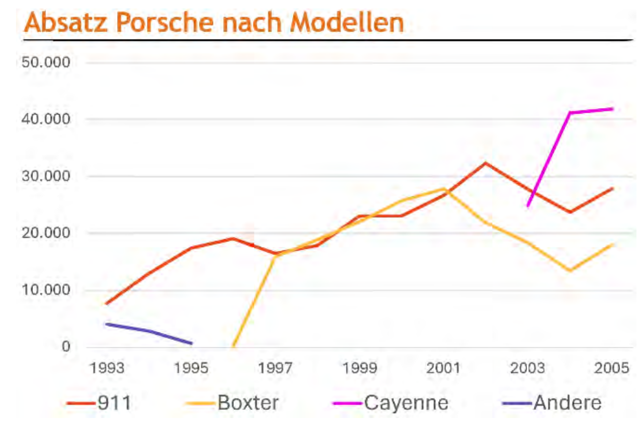


Abbildung 7: Absatz von Porsche
Quelle: eigene Analyse, nach Porsche AG 2003, Porsche AG 2007

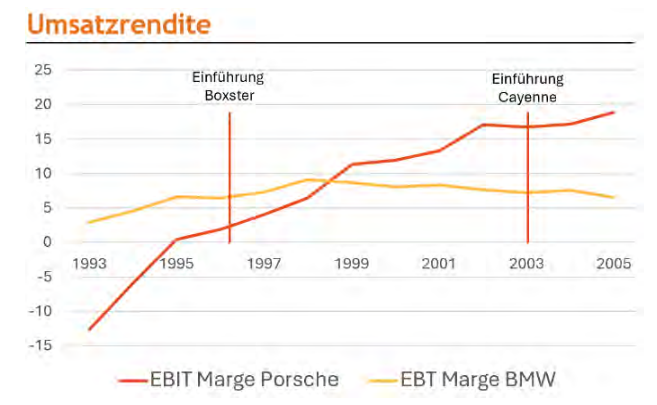


Abbildung 8: Umsatzrendite von Porsche
Quelle: eigene Analyse, nach Porsche AG 2003, Porsche AG 2007 sowie BMW AG 1994, 1996, 1998, 2000, 2002, 2004, 2006

«Porsche, once near collaps, now purrs» titelte im Dezember 1994 das Wall Street Journal und ergänzte: «Driven by the youngest chief executive in the European auto industry, (…) Porsche has slashed costs and revamped its production and marketing.»[149] Im Jahr 1996 kam mit dem Boxster erstmals seit dem Entwicklungs-Debakel der Sportlimousine wieder ein neues Modell auf den Markt. Statt High End hiess die Devise nun Einstiegsklasse, im Sinne der schlanken Produktion nutzte der neue Boxster die gleiche Plattform wie das Flaggschiff 911.[150] In den ersten fünf Jahren wurden jeweils zwischen 20'000 und 30'000 Modelle verkauft, «der Neue» war gemessen an den Absatzzahlen auf Anhieb ebenbürtig mit dem 911er.[151] Dies trug dazu bei, dass die Porsche AG zwischen 1991 und 2001 ihren Absatz mehr als verdoppeln und den Umsatz um rund 200 % (von 1,5 Mrd. auf 4,4 Mrd. Euro) steigern konnte. Die Mitarbeitenden Zahlen stiegen nach einem deutlichen Stellenabbau bis 2001 auf 9'700 (gegenüber 9'000 in 1991). So liess sich nach defizitären Jahren eine herausragende Umsatzrendite von 13,3 % erwirtschaften.[152] Damit konnte die Autosparte von BMW, die lange Zeit als die profitabelste Automarke gegolten hat, in der Umsatzrendite deutich übertroffen werden (8,3 %[153]). Hierbei sollte nicht ausser Acht gelassen werden, dass BMW und Porsche im Premiumsegment höhere Margen erzielen können als im Massenmarkt.[154]

Definition von Kernkompetenz und Materialisierung von Wettbewerbsvorteilen

Ob der Erfolg die Lean-Experten aus Japan überrascht hat, ist nicht überliefert. Einiges spricht allerdings dafür, denn für so richtig konsequent schienen diese den Porsche-Transformationsprozess nicht zu halten. Von grösseren Rationalisierungen wurden etwa das Entwicklungszentrum mit über 2'000 Mitarbeitenden, das Motorenwerk und die Sattelei, in der Lederüberzüge verbaut wurden, verschont, was bei den Beratern auf grosses Unverständnis gestossen sein soll. Nicht selten schaltete sich der Betriebsrat für die Sattelei, die Familie für die Motorenfabrik oder Manager für die Entwicklungsabteilung ein.[155] Vielleicht waren es gerade diese nicht geplanten Widerstände, die das ansonsten so kompromisslose Vorgehen so erfolgreich gemacht haben. Die Nachfrage war so hoch, dass ab 1997 die Boxster-Produktion teilweise nach Finnland ausgelagert wurde.[156] Nur der Motor wurde weiterhin in Zuffenhausen gebaut und blieb damit ein zentrales Wertversprechen für alle Fahrzeuge, die sich einen Porsche nennen durften.[157] Mit dem Rücken zur Wand hat Porsche in diesen Jahren trotz der Markteinführung des preiswerteren Boxsters den Absatz des 911er konstant halten können und in der Produktion entscheidende Kernkompetenzen definiert, auf die der Autobauer auch später noch bauen wird.

Porsche profitierte in diesen Jahren von dem unter Peter Werner Schutz selbst zu Krisenzeiten ausgebauten Vertriebsnetzwerk, mit dem man sich unabhängig sogar von Kooperationen mit VW in den USA[158] und Kanada[159] unabhängig machte. Das Vertriebsnetzwerk war als letzter kleiner Automobilhersteller zwar kein Wettbewerbsvorteil[160], ohne dieses Netzwerk wäre eine Eigenständigkeit aber kaum noch denkbar gewesen.[161] Der Produktion, die gemessen an den konstanten Mitarbeitendenzahlen bei steigender Produktion extrem effizient geworden ist, wird nach dem Hauptwerk von Toyota die zweitniedrigste Fehlerquote weltweit attestiert[162]. Porsche zeichnet sich dabei als der Hersteller mit der niedrigsten Fertigungstiefe (20 %) und nach Toyota der zweithöchsten Bindungsintensität der Zulieferer aus. Mercedes, Audi und

Volkswagen lagen bei über 30 % Fertigungstiefe und hatten auch zu ihren Lieferanten signifikant kürzere und schwächer integrierte Lieferantenbeziehungen. Nur BMW lag in diesem letzten Punkt nahezu gleichauf mit Porsche.[163] Die Geschwindigkeit, in der Porsche auf Lean-Production umgestellt hat, legt zudem nahe, dass dies auch anderen Herstellern gelingen kann. Zumal die Auslagerung eines wesentlichen Teils der Modulfertigung an Zulieferer auch mit dem Risiko von Abhängigkeiten einhergehen dürfte. Letztlich geht man in der Automobilindustrie von hohen Grössenvorteilen aus[164], die Porsche als eigenständiger Hersteller nicht realisieren kann. Folglich versuchte Porsche diesen Nachteil durch eine effiziente Produktion und eine Outsourcing-Strategie[165] auszugleichen.

Eine interessante Randnotiz ist, dass Porsche mit einer Consulting-Tochter das Know-how im Lean-Management an andere Kunden zu verkaufen.[166] Auch die Design-Kompetenz versucht Porsche seit den 1990er Jahren auf anderen Märkten zu nutzen, indem Accessoirs, Uhren und Kleidung unter der eigenen Marke vertrieben werden.[167] Mit eher alltäglichen Lifestyle-Produkten wie Accessoirs hat Porsche die Marke differenziert. Damit werden Markenattribute wie Sportlichkeit, Leistung[168], Design, Qualität, Liebe zum Detail, Exklusivität und Eleganz in Massenmärkte transferiert[169]. Trotz einer Vielzahl von Design-Patenten und einer hohen Widererkennbarkeit der Fahrzeuge[170] kann die Design-Kompetenz kaum als Alleinstellungsmerkmal bezeichnet werden, da sich die Designs verschiedener Marken in dem gesättigten Automobilmarkt letztlich sehr ähneln. Es handelt sich daher stets nur um kleine Variationen[171], mit denen Hersteller Akzente setzen. Kundinnen und Kunden können ihrerseits zwischen dieser Vielzahl von ähnlichen Angeboten wählen.

Was Porsche auszumachen scheint, ist ein hoher Markenwert verbunden mit technologischer Exzellenz. Das wichtige Markenranking Interbrand führt Porsche seit 2004, die Marke notierte bei 3,8 Mrd. Euro als 74. wertvollste Marke weltweit. Aus dem Premium- und Luxussegment wurden nur Rolex (70), Chanel (64), Gucci (59) und Louis Vuitton (44) höher bewertet.[172] Ferrari wird erst ab 2008 (93) unter den wertvollsten Marken geführt und lag in diesem Jahr bei 3,5 Mrd. Euro (Porsche: 4,6 Mrd Euro).[173] Als kleiner Autobauer könnte Porsche bei der Markenpflege sogar einen Vorteil haben, da die Marke sich keiner Konzernstrategie unterordnen oder anderen Konzernmarken gegenüber disziplinieren muss.[174]

Über die Entwicklungsabteilung sagte Ferry Porsche 1988: «Wir […] [haben] eigentlich zwei Sparten, das Autogeschäft und das Entwicklungszentrum in Weissach mit einem steigenden Anteil der Fremdentwicklung. Mit der Fremdentwicklung [könnten wir] einen guten Teil des [Autogeschäftes] kompensieren».[175] Zu den Fremdfertigungen gehörte die Entwicklung des Opel Zafira[176] genauso wie der Audi Avant RS2.[177] Während die Eigenentwicklungen Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre erfolglos blieben, hat sich das Blatt nach dem Turnaround mit einem Führungswechsel[178], einer strengeren Führungskultur[179] und der Einführung der Plattformstrategie[180] gewendet. Die Entwicklung wurde so organisiert, dass ein ständiger Abgleich zwischen Vertrieb, Marktforschung und Produktion stattfand, das Management wurde so wieder entscheidungsfähig und die Entwicklungszeiten verkürzten sich enorm.[181]

Die starke Marke und die technologische Exzellenz spielen eng zusammen. Die Marke ist stark differenziert, ihr wird der höchste Markenwert[182] der Automobilhersteller im Premium- bis Luxussegment[183] zugerechnet und ist mit den starken, exklusiven Attributen, der legendären

Zahlenkombination 911 und all ihren Motorsportmythen kaum zu kopieren. Dass die Marke allein nicht ausreicht, hat die einschneidende Krise gezeigt. In dieser Krise hat sich Porsche auf die Kernkompetenzen zurückbesinnt, die Entwicklungsabteilung neu organisiert und konsequenter integriert und den Motorenbau in Zuffenhausen als beständigen technologischen Kernwert einer sich zunehmend differenzierenden Marke gestärkt.[184] Eine kosteneffiziente Produktion, das weltweite Vertriebsnetzwerk und das Design scheinen dabei Ressourcen zu sein, die ermöglichen, dass sich die Marke und Technologiekompetenz auch konsequent materialisieren lassen.

Aus dem jungen Sanierer Wiedeking ist innerhalb von fünf Jahren einer der bekanntesten und meinungsstärksten Manager des Landes geworden. In den Medien trat er selbstbewusst auf und liess sich mit markigen Worten zitieren: »Luxus und Stütze passen nicht zusammen.»[185] Mahnenden, die Porsche für zu klein im Wettbewerb der grossen Automobilkonzerne wähnten, antwortete er: »Wenn Grösse das entscheidende Kriterium wäre, müssten die Dinosaurier noch leben.»[186] Beide Sätze sollten zehn Jahre später noch eine besondere Aufmerksamkeit erfahren. Doch in den späten 1990er Jahren war der Erfolg unbetrübt und sichtbar, wie Der Spiegel beobachtete: »Es war die Zeit, in der die Nadelstreifen seiner Anzüge immer breiter und die Zigarren immer dicker wurden. Wiedeking sprach zunehmend von »ich«, wenn er das Unternehmen meinte. Er trat auf wie ein Unternehmer und nicht wie ein angestellter Manager, dessen Vertrag jederzeit gekündigt werden kann.«[187] Damit entsprach Wiedeking immer mehr dem Gegenbild von VW-Chef und Porsche-Grossaktionär Ferdinand Piëch, der für seine nüchternen und kalten Auftritte bekannt war.

Die erfolgreiche Differenzierung mit dem Cayenne im SUV-Markt

Das erste neue Modell, das allein unter der Verantwortung von Wiedeking entwickelt und auf den Markt gebracht wurde, war in den Augen des Wall Street Journal[188] ein echter Traditionsbruch. Im Jahr 1998 teilt Porsche mit, in den Markt für Sport-Utility-Vehicles (SUV) einsteigen zu wollen. Und das renommierte Wirtschaftsblatt bemerkte, dass man sich einerseits von dem traditionellen Sportwagensegment entferne und andererseits die Produktion gemeinsam ausgerechnet mit VW plane, also mit jenem Konzern, zu dem man seit dem letzten gemeinsamen Modell 924 in den 1980er Jahren fast alle Geschäftsbeziehungen abgebrochen hat[189]. Ursprünglich wollte Porsche den SUV wohl mit Daimler bauen.[190] Der Stuttgarter Nachbarkonzern forderte aber eine Stammaktienbeteiligung, die die Familien Porsche und Piëch dankend abgelehnten. Da kam es gelegen, dass mit Ferdinand Piëch der Vorstandsvorsitzende aus Wolfsburg am Zuffenhauser Familientisch sass. Gemeinsam verständigte man sich auf eine «re-badging» – Strategie, die in der Automobilindustrie mit ihren hohen Entwicklungsaufwendungen und steigendem Kostendruck auch konzernübergreifend im Trend lag.[191] Die Kosten werden beim «re-bading» gesenkt, indem auf einer gemeinsamen Plattform zwei Modelle mit möglichst identischer Architektur aufgesetzt werden, die dann mit wenigen, in der Regel äusserlichen Merkmalen, differenziert zu werden.[192] Und das wichtigste Differenzierungsmerkmal des neuen Porsche wurde in der ersten Pressemitteilung gleich mit kommuniziert: Der Motor kommt aus Zuffenhausen.[193]

Der Einstieg in das SUV-Segment wurde von vielen Beobachtenden mit Spannung erwartet, weil völlig unklar schien, wie sich das neue Angebot auf die Marke Porsche auswirken wird und die weiterhin wichtigen Sportwagenkundinnen und -kunden reagieren würden.[194] Die strategische Erwägung hinter der Produktdifferenzierung war, dass man als Sportwagenhersteller kaum neues Wachstum erwartete, aber Wachstum notwendig schien, um die Eigenständigkeit von Porsche langfristig zu wahren.[195] Die Entscheidung für einen SUV traf das Management nicht aus dem Bauch heraus, sondern auf Grundlage umfangreicher Marktforschung. Die hatte ergeben, dass der 911er oft nur ein Zweitwagen neben einem Range Rover oder anderen voluminösen Fahrzeug sei.[196] Und warum sollte der Erstwagen nicht auch ein Porsche werden? Die Marke schien nach dem erfolgreichen Relaunch des 911er, der starken Einführung des Boxsters, die durch Lifestyle-Produkte klar definierten Kernattribute und ein seit Jahrzehnten gepflegtes Markenerlebnis[197] stark genug, um weiter differenziert zu werden.



Abbildung 9: Eröffnung des Werks in Leipzig mit dem Cayenne erster Generation (mitte) Quelle: Freiepresse, 2024

Die Marktforschung ergab auch, dass ein Porsche «Made in Germany» sein müsse. Dies war Wiedeking zufolge der Grund, weshalb man für die Endfertigung des Cayenne ein neues Werk in Leipzig baute[198]. Ursprünglich war der Plan wohl, in einem gemeinsamen Werk zu produzieren. Doch VW, das die Präferenzen von Porsche kannte, setzte auf ein neues Werk in Bratislava, in dem bis heute die Plattform des Cayenne produziert wird.[199] In Leipzig musste Porsche dann praktisch nur noch den Motor einbauen. Der Cayenne konnte mit einer Fertigungstiefe von nur 10 %[200] (Branchenschnitt 27 %, 2003[201]) produziert werden, bei BMW lag diese 1997 bei durchschnittlich 30 %[202] und konnte bis 2006 auf 25 % gesenkt werden.[203] Aufgrund der hohen erwarteten Marge rechnete Porsche damit, dass die Break-Even-Auslieferungsmenge bei nur 20 % der Kapazitäten des neuen Werkes in Leipzig liege – ein herausragender Wert gegenüber marktüblichen 70 – 80 %.[204]

Die niedrige Fertigungstiefe könnte auf den ersten Blick dafür sprechen, dass Lieferanten über eine gute Verhandlungsposition gegenüber Porsche verfügen, da die Produktion ganzer Modulbauteile eine sehr hohe Abhängigkeit mit sich bringt.[205] Dies gilt zumindest dann, wenn die Lieferanten ihrerseits mehrere Kunden beliefert. Hinzu kommen im Premiummarkt niedrigere Volumina und eine höhere Spezifität, weshalb Premiumanbieter vergleichsweise niedrige Preisnachlassforderungen am Markt stellen. Im Jahr 2006 forderte BMW einen Nachlass von 2,6 %, während der Marktdurchschnitt bei 4,2 % lag (die Nachlassforderungen von Porsche sind nicht bekannt). Das auch die Zulieferer unter hohem Druck stehen, dafür spricht, dass diese mit 7,1 %[206] die höchsten Nachlässe forderten und ihrerseits die Fertigungstiefe deutlich gesenkt haben.[207] Um die Beziehungen zu den Zulieferern zu stabilisieren hat Porsche zudem in gemeinsame Entwicklungs- und Produktionsworkshops investiert[208] und öffentlichkeitswirksame Preise an die zuverlässigsten Zulieferer[209] vergeben.

Die Einkaufsvoraussetzungen verbesserte Porsche ganz entscheidend durch die Kooperation mit VW, mit der beide Partner gemeinsam Grössenvorteile realisieren und Lieferanten durch das hohe Abnahmevolumen und die Spezifität der Bauteile in eine gewisse Abhängigkeit bringen können[210]. Porsche brachte dies zunächst in eine schwache Verhandlungsposition

gegenüber VW, da nur mithilfe einer solchen Kooperation ein günstiger Einkauf und eine derart effiziente Produktion möglich zu sein schien. Das Geschäftsmodell, den Premium-SUV Cayenne zu Massenkonditionen des VW-Toureg herzustellen, geht mit einer Kooperationsvereinbarung[211] auf, die in diesem Fall nicht nur die Produktion durch VW umfasste. Denn im Gegenzug war Porsche für die Entwicklung von Cayenne und Touareg verantwortlich.[212] Durch die folglich niedrigen Entwicklungskosten konnte wiederum VW im besonders preissensiblen Massenmarkt einen Vorteil erwerben.[213] Es blieb nun das Risiko, dass VW langfristig andere Partner suchte oder die Entwicklung in die eigenen Hände nahm, das aufgekündigte Gemeinschaftsprojektes des 924 war ein mahnendes Beispiel. Diese Gefahr legte den Grundstein für einen der spektakulärsten Wirtschaftskrimis, welcher nur zwei Jahre nach Markteinführung des Cayenne beginnen sollte.

Als wichtigsten Absatzmarkt hat Porsche die USA identifiziert, in denen für das SUV-Segment ein Wachstum von 40 % innerhalb von fünf Jahren prognostiziert wurde.[214] In den Jahren vor der Entscheidung des Porsche-Vorstands 1998, ein SUV-Modell einführen zu wollen, hatte sich der Markt für die SUV-Standardgrösse in den USA von einer halben Millionnen verkaufter Fahrzeuge auf 1,75 Millionen im Jahr 1998[215] bereits fast verdreifacht. Die Zahlungsbereitschaft in dem Segment galt, verglichen mit dem Gesamtmarkt, als hoch: Die Faustregel ist, dass ein Auto mit zunehmendem Gewicht überproportional teurer wird, während die Produktionskosten unterproportional wachsen, die potentielle Gewinnmarge steigt also mit dem Gewicht.[216] Der durchschnittliche Käufer in den USA galt als männlich, verheiratet, 45 Jahre und verfügt über ein weit überdurchschnittliches Haushaltseinkommen von 95’000 $. Als wachsende Kundinnengruppe werden zudem Frauen mittleren Alters mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis identifiziert, die zuvor häufig Minivan gefahren sind. Beide Zielgruppen galten als wenig preissensibel im Vergleich zum Gesamtmarkt und richten ihre Kaufentscheidungen kaum an dem Kraftstoffverbrauch aus.[217] Porsche und andere etablierten Premiumhersteller mussten allerdings aufgrund des nach wie vor schwachen Dollarkurses hohe Abschläge (< 40 %) gegenüber europäischen Absatzpreisen einkalkulieren.[218]

Im Jahr 1998[219] wurden 28 Modelle von 16 verschiedenen Herstellern in der Preisspanne von 14’000 $ bis 66’000 $ angeboten, davon nur drei Modelle (Toyota, Lexus und Land Rover) in der oberen Preisklasse von über 50’000 $ (auf dem Preisniveau von 2003, Einstiegspreis Cayenne: 55’900$[220]). Diese attraktive Marktsituation nutzen in den folgenden Jahren einige Hersteller aus, darunter vorallem BMW mit dem X5, der ab Ende 1999[221] für 49’920 $ verkauft wurde[222]. 2003 war Porsche dennoch der erste Sportwagenhersteller, der einen SUV auf den Markt gebracht hat.[223] Damit trat man stärker in Konkurrenz zu Mercedes, BMW und Audi[224] sowie Range Rover, Jeep und Toyota[225], die als Premiumanbieter allerdings Stückzahlen oberhalb einer halben Millionen PKW absetzten. Porsche kam wie im Luxussegment üblich nicht über 50’000 Fahrzeuge hinaus[226] und sollte sich später mit dem Cayenne erst langsam der Marke von 100’000 verkauften Fahrzeugen nähern.[227] Auf die hohe Wettbewerbsintensität reagiert Porsche mit einer konsequenten Kostenminimierung in generischen Bereichen der Automobilproduktion. Zugleich werden mit einer Differenzierungsstrategie besondere Produktmerkmale in den Vordergrund gestellt, die die Kernkompetenzen unterstreichen sollen, um überdurchschnittliche Preise am Markt zu erzielen.

Es ist davon auszugehen, dass nicht nur die bisherigen Konkurrenten im Sportwagensegment, etwa Ferrari, Lamborghini, Maserati und Aston Martin das Cayenne-Projekt sehr genau verfolgten. Mit der niedrigen Fertigungstiefe zeigte Porsche, das sich mit vergleichsweise niedrigen Fixkosten und einem folglich eher geringen Absatz profitabel SUV der Oberklasse produzieren lassen.[228] Es dauerte allerdings tatsächlich bis 2016, bis erst Maserti mit dem Levante und kurz darauf[229] auch Bentley (Bentayga), Alfa Romeo (Stelvio), Jaguar (F-Pace), Lamborghini (Urus) und Aston Martin (DBX) sowie jüngst[230] Ferrari (Purosangue) nachzogen. Wenngleich die meisten der genannten Modelle weitaus hochpreisiger sind als der Cayenne, gelten diese fast alle als sehr erfolgreiche Neueinführungen.[231] Der Markentransfer von einem Supersportwagen auf einen SUV, auch wenn der Begriff von einigen Herstellern bewusst gemieden wird, scheint also letztlich weniger problematisch als von Beobachtern zuvor vermutet. Eine hohe Leistung scheint die Sportlichkeit bereits hinreichend zu unterstreichen, da kann das Volumen und die Form eines Cayennes offensichtlich auch anderen Attributen und Zwecken folgen. Ganz in diesem Sinne hat auch Ferdinand Piëch erklärt, dass er nun SUV fahre, in dem Design des Toureg, das ihm besser gefalle, aber mit dem Motor von Porsche, um gut hochdrehen zu können.[232] Und der kleine Haken mit dem Design muss nicht nur eine Geschmackssache gewesen sein sondern könnte durchaus auch als Schelte gegenüber des immer selbstbewussteren Porsche-Chefs gelesen werden.

Für Porsche ist der Cayenne in jedem Fall eine herausragende Erfolgsgeschichte. Die Absatzzahlen beliefen sich zwischen 2004 und 2007 auf 30’000 bis 45’000 pro Jahr und machten damit zeitweise die Hälfte des Gesamtabsatzes der Porsche AG aus. Bedenkt man die grossen Vorbehalte hinsichtlich der Wirkung eines SUV-Modells auf die Sportwagenkompetenz von Porsche, war vielleicht noch wichtiger, dass auch der Sportwagenabsatz zulegen konnte. Der 911er feierte 2004 und 2005 seine stärksten Absatzjahre (ca. 35’000) und auch der Supersportwagen Carrera GT erwies sich als Erfolg.[233]

Insgesamt konnte der Absatz zwischen 2000 und 2005 von 49’000 auf 88’000 gesteigert werden, der Umsatz stieg in entsprechend von 3,6 auf 6,6 Milliarden Euro, die Umsatzrendite von 11,9 % auf 18,9 % und das Eigenkapital von 780 Millionen auf 3,4 Milliarden Euro· Das Umlaufvermögen notierte 2005 bei fast 3 Milliarden Euro, die Eigenkapitalquote bei 94 %.[234] Diese beeindruckenden Zahlen untermauern den Erfolg der neuen Fertigungsmassnahmen und der Kosteneinsparungen, die mit Lean-Management, der Kaizen-Philosophie und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess erzielt werden konnten. Der zweitprofitabelste Hersteller BMW schaffte es zwar, seine Marge von knapp 8 % im Jahr 2002 auf über 11 %[235] zu verbessern, war jedoch weit von Porsches Profitabilität entfernt und verlor zugleich viel Geld mit dem gescheiterten Integrationsprozess von Rover.[236] Der Vergleich zwischen Porsche und BMW ist angsgesicht des breiten Portfolios von BMW und Mini nur bedingt aussagekräftig, gerade im Kleinwagenbereich dürften die Margen von BMW kaum mit denen eines 911er oder Cayenne mithalten dürfen[237]. Doch auch im Vergleich mit anderen Sportwagenherstellern konnte sich Porsche weit von der Konkurrenz abheben. Im Jahr 2005 schaffte es Ferrari, eine Umsatzrendite von knapp 13 Prozent zu erzielen, während Maserati sogar eine negative Umsatzrendite erwirtschaftete. Und dass das Premium- und Luxussegment nicht automatisch zu einer hohen Profitabilität führt, hat die 60-jährige Unternehmensgeschichte von Porsche vor dem Einstieg von Wendelin Wiedeking gezeigt.

Der Porsche Vorstand hatte es in jedem Fall zunehmend mit Luxusproblemen zu tun. Die hohen Gewinnrücklagen führten zu steigenden Begehrlichkeiten seitens der Anteilseigner, den Familien Porsche und Piëch. Und trotz der hohen Profitabilität war man sich offenbar überhaupt nicht sicher, als kleinster Hersteller in einem Markt voller Grosskonzerne langfristigen überleben zu können.[238]

Der gescheiterte Übernahmeversuch der Volkswagen AG (2005 – 2009)

Am 28. September 2005 signalisierte die Porsche AG unter der Führung des Vorstandsvorsitzenden Wendelin Wiedeking ihre ökonomische Stärke und strategische Weitsicht durch die Bekanntgabe, rund 20 Prozent der Stammaktien der Volkswagen AG für 3,5 Milliarden Euro zu akquirieren – Porsche besass somit ca. 10 Prozent der Stimmrechte der Volkswagen AG.[239] Die substantielle Liquidität der Porsche AG erlaubte es, eine signifikante Beteiligung an der VW AG zu erlangen, ohne auf Fremdfinanzierung zurückgreifen zu müssen.[240] In einem dynamischen Automobilmarkt 2005, der durch einen schwachen Konsum und konkurrierende Akteure wie BMW und Mercedes geprägt war, demonstrierte die Porsche SE zu diesem Zeitpunkt eine beeindruckende finanzielle Gesundheit.

Vom Schutzschild zum Hedgefonds

Dieser Schritt sollte den Grundstein für eine progressive Serie von Akquisitionen legen, mit der Ambition, den Volkswagen-Konzern nahtlos in das eigene Firmengeflecht zu integrieren – ein Coup von beträchtlicher Tragweite im globalen Automobilsektor. Nachweislich stammte diese Idee jedoch nicht von CEO Wiedeking, sondern von VW-Patriarch Piëch.[241] Dieser fürchtete bereits im Jahr 2001 eine feindliche Übernahme der VW AG durch Ford und kam mit der Idee auf, Porsche und VW zu vereinen, um die familiären Strukturen zu erhalten, trauten es sich jedoch nicht finanziell zu.[242] Einige Jahre später haben sich die finanziellen Voraussetzungen geändert, nicht aber die latente Bedrohung einer VW-Übernahme. In diesem Sinne war der unternehmerische Vorstoss nicht nur eine Investition in Zahlen, sondern auch eine präventive Massnahme zur Sicherung wirtschaftlicher Interessen und technologischer Errungenschaften.[243] Inmitten der Sorge um neue gesetzliche Rahmenbedingungen des Europäischen Gerichtshofs, welche bis Dato die Möglichkeit Anteile an der VW AG zu erwerben auf maximal 20 % beschränkten und nun potenziell das Tor für internationale Investoren öffnen könnten, verfolgte Porsche das Ziel, seine Patente zu schützen, die Porsche zusammen mit VW über die letzten Jahrzehnte entwickelt hatte (wie beispielsweise das Fahrgestell und das «Bodykit» des Porsche Cayennes und VW Touaregs), und die wertvollen technischen Synergien – wie die Zusammenarbeit bei der Entwicklung des Fahrgestells des Porsche Cayenne und des VW Touareg oder die Nutzung gleicher hochwertiger Bosch-Bauteile – zu bewahren.[244]

Im November 2005 erweiterte Porsche ihre Beteiligungsstruktur erneut, indem sie ankündigte, ihre Anteile an Volkswagen AG auf 29,9 Prozent aufstocken zu wollen. Ein halbes Jahr später besass Porsche 27 Prozent an Volkswagen und platzierte CEO Wiedeking und Finanzchef Härter im VW Aufsichtsrat.[245] Dieser Schritt intensivierte die Spekulationen, dass es Porsche nicht allein um die Sicherung von Synergien ging, sondern um einen ambitionierten Übernahmeversuch, bei dem das verhältnismässig kleinere, aber profitablere Unternehmen das grössere zu absorbieren beabsichtigte.[246] Dieser strategische Schachzug war nicht neu: In den frühen 2000er Jahren gab es einen ähnlichen Fall, bei dem die kleine Firma Schoeller versuchte, den Riesen Continental zu akquirieren, aber tragisch scheiterte.[247] Trotz aufkommender Diskussionen behielt die Unternehmensführung ihre Argumentationslinie bei: Das Auslaufen des sogenannten VW-Gesetzes würde die Gefahr bergen, dass Fremdinvestoren in Form von Hedgefonds Volkswagen erwerben und in seine Bestandteile zerlegen könnten. Dies könne für Porsche mit signifikant negativen Konsequenzen einhergehen, wie dem Ende der Entwicklungs- / und Produktionspartnerschaft mit VW.[248]

Im März 2007, als die europäische Wirtschaftspolitik von Gerüchten um einen potenziellen Angriff der Hedgefonds auf die Volkswagen AG erfasst wurde, spitzte sich die Lage durch die Annäherung einer richtungsweisenden Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes zu.[249] Die Möglichkeit einer Aufhebung des VW-Gesetzes rückte in greifbare Nähe, eine Wendung, die Porsche zu einer strategischen Erhöhung der Beteiligungsschwelle veranlasste. Die Aufhebung des VW-Gesetzes würde bedeuten, dass Aktionäre mit Mehrheitsanteilen Entscheidungen fällen könnten und das Land Niedersachsen ihr Stimmrechtsveto verlieren würde (momentan waren 75 % der Stimmrechte für eine Mehrheitsentscheidung notwendig).[250] Dafür gründete Porsche im Juni 2007 die Porsche SE, eine Holdingfirma, die später als Mutterkonzern sowohl Porsche als auch Volkswagen beaufsichtigen sollte.[251]

CEO Wiedeking, als Stratege und Visionär, sah sich gezwungen, die Anteile über die magische Grenze von 30 % zu heben, die im deutschen Aktiengesetz als ein Aufruf zum öffentlichen Kaufangebot gehandhabt wird. Porsche verfolgte das Ziel einer exakten, aber entscheidenden Erhöhung der Anteile auf knapp über 30 Prozent, eine Taktik, die einen defensiven Schirm gegenüber den Ambitionen der Hedgefonds spannen sollte.[252] Mit dieser verstärkten Teilhabe wuchs die unternehmerische Verantwortung. Wiedeking, nun an zwei Hebeln der Macht, strebte entschlossen nach Umgestaltung in den Kernbereichen Personal und Governance bei VW. Sein Motto «keine heiligen Kühe»[253] – ein Appell an eine Kultur ohne Tabus und Privilegien – zog den Unmut von Gewerkschaften und dem Land Niedersachsen auf sich.[254] Seine Forderungen nach struktureller Neuordnung ohne grosse Zugeständnisse in Tariffragen und von Vorteilen gegenüber Porsche Mitarbeitenden, stellten seine Bereitschaft unter Beweis, den Status quo herauszufordern, was zu Unruhen im Aktionärskreis führte und Diskussionen über eine zu starke Machtkonzentration entfachte. Noch viel schlimmer war, dass Wiedeking mit diesem Verhalten die Gunst von Ferdinand Piëch verlor, der der Meinung war, dass ein Konzern nicht ohne die Zustimmung und Gunst seiner Mitarbeitendenvertretenden geführt werden könne.[255] Besonders spannend ist dieser Sinneswandel, da es einst Piëch war, der den

Zusammenschluss schon in den frühen 2000er Jahren konzipierte und Wiedeking zu Beginn seines Coups unterstützt hatte, nun aber Zweifel hegte, ob Wiedeking wüsste, «wer hier der Angestellte und wer der Eigentümer […] [sei]».[256]

Knapp eineinhalb Jahre später, im Oktober 2008, setzte Porsche den letzten entscheidenden Schritt: Die Beteiligung an der VW AG war auf über 40 Prozent ausgebaut worden und in einer Pressemitteilung kündigte Porsche an, diese Anteile auf 75 Prozent erhöhen zu wollen.[257] Damit wurde Porsche zu dem Ungetüm, vor dem es stets gewarnt hatte, und agierte wie ein Hedgefonds. So hielt Porsche nicht nur 42 Prozent an VW, sondern sicherte mittels Derivaten auch die Kursentwicklung in grossem Stil ab.[258] So konzipierte Porsche zusammen mit einer Investmentbank eine Finanzstrategie, nach welcher Porsche sogenannte Call-Optionen kaufte, also eine Wette einging, dass die VW-Kurse steigen würden, und verkaufte gleichzeitig sogenannte Put-Optionen an Banken, bei welchen die Banken wetteten, dass der VW-Kurs unter einen bestimmten Preis fallen würde – das Casino Porsche lief in vollem Gange.[259] Diese Taktik hatte zur Folge, dass Porsche Milliardengewinne erzielte und dieses Geld zum Kauf von VW-Anteilen nutzte.[260] Dies führte zu vollkommen irrationalen Zuständen. Im Geschäftsjahr 2007/2008 erwirtschaftete Porsche mehr Gewinn (8,6 Milliarden), als Umsatz (7,5 Milliarden).[261] Dies demonstriert, wie gross das Finanzrad mit den Derivaten Geschäften bereits gespannt wurde – alles war gut, solange die VW-Kurse steigen würden.

Der Wendepunkt

Bei Porsche hatte sich der Wind gedreht: Anders als ursprünglich angekündigt strebte Wiedeking mit Porsche nicht nur nach Technologin, Synergien und einer Absicherung der Kooperationsprojekte, sondern nach dominanter Kontrolle. Doch auch an den Finanzmärkten herrschte auf einmal ein anderes Klima. Die Pleite der amerikanischen Grossbank Lehman Brothers am 15. September 2008 markierte den Höhepunkt der Weltfinanzkrise, die mit einem massiven Kursrutsch an den Börsen im Verlauf des Jahres 2008 und einer Erhöhung der Leitzinsen im Euroraum auf knapp 4 Prozent einherging.[262] Durch einen Kurseinbruch der VW Aktie von 360 Euro auf 209 Euro stiegen die Verbindlichkeiten der Porsche SE schlagartig auf über 10 Milliarden Euro.[263] Diese Verschuldung war in dem Übernahmeplan sicher nicht vorgesehen und wurde zu einer existenziellen Bedrohung für die vormals so liquide Porsche SE. Die Lage wurde weiter verschärft durch stark gestiegenen Zinsen und hohe Steuern, die auf die früheren Kursgewinne der VW AG fällig wurden. Eine 75-prozentige Beteiligung hätte es der Porsche SE ermöglicht, auf die Cash-Reserven der VW-Gruppe in Höhe von 13 Milliarden Euro zuzugreifen und die Schulden zu kontrollieren, doch das VW-Gesetz blieb vorerst bestehen – der „Porsche Hedgefonds" hatte sich verzockt.[264]

Die zwei Pfeiler, auf welche Porsche gebaut hatte, brachen ein. Die Finanzkrise führte zu einem Einbruch des Fahrzeugabsatzes und letztlich zu einem Einbruch des Aktienkurses bei VW auf dessen Wachstum Porsche gewettet hatte, während die Zinsen das Geld verteuerten und

Porsche durch steigende Zinszahlungen illiquide wurde.[265] Zugleich verlor Wiedeking mit seinen Restrukturierungsplänen erst die Unterstützung von Ferdinand Piëch und dem mächtigen Betriebsratsvorsitzenden Bernd Osterloh, dann wichen auch der Niedersächsische Ministerpräsident Wulf und Bundeskanzlerin Merkel ab, was dazu beigetragen haben dürfe, dass das VW-Gesetz nicht gekippt wurde. Damit waren auch die Reserven des Volkswagen-Konzerns als letzte Rettung nicht mehr erreichbar.[266] 14 Tage nach einer weiteren Leitzinserhöhung am 9. Juli 2009 mussten der Finanzvorstand Härter und der CEO Wiedeking die Porsche SE verlassen.[267] Bei strömendem Regen verabschiedete sich Wiedeking von der Belegschaft. Tausende waren gekommen und zollten dem Vorstandsvorsitzenden, der Porsche schlussendlich bis an den Abgrund geführt hat, mit minutenlangem Beifall ihren Respekt. Wolfgang Porsche sagte als Vorsitzender des Aufsichtsrates: «Er hat Porsche aus Not in Höhen geführt, die für uns alle undenkbar waren. Diese Erfolgsgeschichte trägt seine Handschrift.»[268]



Abbildung 10: Aktienkurs Volkswagen AG. Quelle: Volkswagen AG, 2008. Abgerufen auf DeltaValue

Interessant ist auch der vorherige Kurssprung nach der Ankündigung im Jahr 2008, dass Porsche die vollständige Kontrolle über VW anstreben würde, wobei die Aktie auf knappe 1'000 Euro stieg, da sich Anleger über die letzte verbleibenden Prozente überboten;[269] Volkswagen wurde für kurze Zeit die wertvollste Firma der Welt.[270] Bis heute wird spekuliert, ob der Porsche-Vorstand gezielte Marktmanipulationen durch den Handel mit Derivaten betrieben habe, um Gewinne zu vervielfachen und die Akquisition zu finanzieren. Die kurze Kursexplosion reichte jedoch nicht aus, um weitreichende Änderungen der Geschichte zu bewirken, beschäftigte aber noch 20 Jahre später die Obergerichtshöfe in zahlreichen Ländern mit Forderungen von Gläubigern über 800 Millionen Euro.[271]

In den folgenden Jahren kam es, wie zu erwarten, zu umfangreichen Umstrukturierungen. Der Vorstand der Porsche SE beschloss während einer Aktionärsversammlung in Stuttgart, die Porsche SE in die Dr. Ing. Ferdinand Porsche GmbH – für das operative Sportwagengeschäft – und in die Porsche SE als reine Beteiligungsgesellschaft zu gliedern.[272] Bei dieser ausgeklügelten Neustrukturierung übernahm der Volkswagen Konzern für viereinhalb Milliarden und einer Stammaktie des VW Konzerns die vollständige Kontrolle über das Porsche Sportwagengeschäft, wobei die Stammaktie es der es VW ermöglichte, die Porsche GmbH offiziell umzustrukturieren, ohne erhebliche Steuerlasten zu verursachen.[273] Die Porsche SE erhielt 10 Prozent Liquiditätsunterstützung vom Qatar Staatsfonds, der Rest wurde von den Familien Porsche und Piëch bereitgestellt.[274] Damit endete Ende 2009 eine turbulente Zeit – Porsche hatte als David den Goliath nicht besiegt, sondern wurde vom VW-Konzern verschlungen. Das Zuffenhausener Unternehmen blieb damit länger unabhängig als die meisten Premiummarken. Maserati wurde bereits 1969 von Citroën gekauft und eingegliedert. Ferrari wurde bereits 1966 Teil der Fiat-Gruppe, schaffte es aber 2015, wieder

Unabhängigkeit zu erlangen. Wie lange wird Porsche wohl unter dem Dach von Volkswagen bleiben?

Kein Porsche ohne Volkswagen?

Zuletzt bleibt immer noch die allgegenwärtige Frage offen: Hätte es Porsche auch ohne Volkswagen geschafft? Beginnt man mit der Beantwortung ganz vorne, dann war VW zunächst ein Kind des politischen Willens des NS-Regimes und der unternehmerisch-technischen Brillanz von Ferdinand Porsche. Der Käfer wurde zu grossen Teilen von Porsche entwickelt, die dafür ausgezahlte Gewinnbeteiligung liess seinen Gründer ein beträchtliches Vermögen aufbauen.[275] Das Geschäftsmodell von Porsche, nicht nur Sportwagenhersteller sondern auch Entwicklungsbetrieb zu sein, geht offensichtlich auf diese Zeit zurück und war wie die meisten unternehmerischen Erfolge ein Produkt von Weitsicht, Kompetenz, gesellschafts-politischen Umständen und unternehmerischer Konsequenz.[276] Das Porsche es aber überhaupt so weit brachte, hatte das kleine Konstruktionsbüro auch Daimler zu verdanken, die ab Mitte der 1930er Jahre eine immer engere Geschäftsbeziehung zu Porsche aufbauten und Aufträge mit einem Kostenaufschlag von 400 % vergüteten.[277]

In der Nachkriegszeit hat sich Porsche mit dem Modell 356 auf eigene Beine gestellt und den Grundstein für den Aufstieg zu einem der bedeutendsten Sportwagenhersteller gelegt. Regelmässige Konstruktionsaufträge für Volkswagen stabilisierten das Geschäft[278], waren sicherlich durch die guten Beziehungen begünstigt, aber auch eine marktübliche Auftragsarbeit, wie auch die frühere Zusammenarbeit mit Daimler zeigte. Auch Vertriebskooperationen wären sicher mit anderen Herstellern denkbar gewesen und wurden dennoch schrittweise zurückgefahren. Im Verlauf der Zeit hat Porsche schliesslich mit allen grossen deutschen Autoherstellern, mit Ausnahme von BMW, grössere Projekte realisiert. Als Porsche in den 1980er Jahren in eine substanzielle Krise rutschte, war es einmal mehr Daimler, die den Nachbarn mit dem Auftrag für den Bau einer Limousine über Wasser hielten. Vor Übernahmeinteressenten konnte sich Porsche ohnehin kaum retten, doch glaubte man selbst in der grössten Krise an die eigenen Fähigkeiten. Der Turnaround gelang schliesslich tatsächlich aus eigener Kraft mit Wiedeking, Toyota-Methoden und einer Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen: Technologie, Design und Markenstärke. Auf der anderen Seite gelang auch Ferdinand Piëch der Aufstieg zum Vorstands- und später Aufsichtsratsvorsitzenden, nicht durch Beziehungen der Familie, mit der er sich zwischenzeitlich zerstritten hatte, sondern mit eisernem Willen und technischen Kompetenzen.

Vor dem Gemeinschaftsprojekt Cayenne/Touareg waren Porsche und Volkswagen daher so emanzipiert wie vielleicht nie zuvor. Doch für weiteres Wachstum war die Erschliessung neuer Märkte notwendig. In einem attraktiven, aber dennoch intensiven Wettbewerbsumfeld herrschte starker Kostendruck, dem nur mit Grössenvorteilen begegnet werden konnte.

Entsprechend waren weitgehende Kooperationen auch konzernübergreifend üblich. Um das langfristige Überleben zu sichern, war damals klar, dass dies nicht vollständig unabhängig und ohne Allianzen oder Konzernbeteiligungen möglich war. Alle anderen relevanten Wettbewerber von Porsche waren zu dieser Zeit längst Teil von Fiat, Volkswagen oder Toyota. Während Daimler für die gemeinsame SUV-Entwicklung eine Stammaktienbeteiligung forderte, war Volkswagen der einfachere Geschäftspartner, da sie selbst den SUV-Trend verpasst hatten, während Daimler bereits im Markt vertreten war. Zudem hatte Ferdinand Piëch auch ein direktes Interesse an einer guten Entwicklung von Porsche. Der Erfolg des Cayenne führte allerdings auch zu einer Abhängigkeit, die von Porsche als existenzielle Bedrohung wahrgenommen wurde. Die darauf folgende Übernahmeschlacht bleibt eines der spektakulärsten Kapitel der Wirtschaftsgeschichte.

Insofern folgern wir, dass Volkswagen eine Schlüsselrolle in der Geschichte von Porsche zuteilwird. Die Übernahme im Jahr 2009 war aus der historischen Verflechtung der beiden Konzerne heraus naheliegend, aber nicht zwangsläufig. Denn Porsche hat es in seiner bis dahin 75-jährigen Geschichte immer wieder geschafft, sich neu zu erfinden, eine der stärksten Marken der Welt aufzubauen und diese mit einem echten High-Performance Unternehmen für herausragende Umsatzrenditen zu nutzen. Damit wurde der Autobauer ein derart attraktiver Partner, dass praktisch zu jeder Zeit mehrere Konzerne bereitstanden, bei Porsche einzusteigen. Ob man die rechtliche Eigenständigkeit langfristig hätte halten können? Diesen Beweis kann Porsche nach der eigenen Flucht nach vorne, die den stolzen Zuffenhausener Sportwagenhersteller unter das Dach von VW trieb, selbst nicht mehr vorlegen.

Endnoten

[1] Konen 2020; "Risky Business (1983 - IMDb" n.d.)
[2] Deutsche Welle, 2019 und Pander, 2006
[3] Bender, 2022
[4] Grünweg, 2011
[5] «Die Geschichte von Porsche», o.D.
[6] Die ZEIT Archiv, 1993
[7] Deutsche Welle, 2019
[8] Deutsche Welle, 2019
[9] Pyta, Havemann und Braun, 2017
[10] Dellis, 2022
[11] Gershon, 2015
[12] Dellis, 2022
[13] Prien, 2010
[14] Newsroom Porsche, 2022
[15] Roads to the Great War, 2015
[16] Kerschbaumer, 2016
[17] Fahr(T)Raum, 2020
[18] Pyta, Havemann, and Braun, 2017
[19] N-TV Nachrichten, 2017

[20] Pyta, Havemann, and Braun, 2017
[21] Purely Porsche, 2022
[22] Warfare History Network, 2003
[23] N-TV Nachrichten, 2017
[24] Dellis, 2022
[25] Domasin, 2023
[26] Heacock Classic, o. D.
[27] Volksauto, o. D.
[28] Dellis, 2022
[29] Landwirtschaft-historisch, 2024
[30] Porsche Museum, 2023
[31] Porsche Schweiz, o. D.
[32] Porsche Holding Newsroom, o. D.
[33] Porsche Holding, o. D.
[34] Gerould, 2023
[35] Newsroom Porsche, 2023
[36] Dellis, 2022
[37] Porsche, o. D.
[38] Wixforth H., 2020; Günther D., 2011
[39] Porsche AG, 1962
[40] Dellis, o. D.
[41] Barchetta, o. D.
[42] Ze Perfs, o. D.
[43] Baum, 2018
[44] Klein, 2019
[45] Porsche AG, 1962
[46] Porsche AG, 1959
[47] Aust und Ammann, 2012, S. 267
[48] Aust und Ammann, 2012, S. 268
[49] Aust und Ammann, 2012, S. 270
[50] Aust und Ammann, 2012, S. 271
[51] Newsroom Porsche, 2017
[52] Newsroom Porsche, 2022
[53] Auto-Porsche, 2023
[54] Campli, 2023
[55] Aust und Ammann, 2012, S. 269
[56] Classic, o. D.
[57] Capicollo, 2024
[58] Porsche AG, 1966
[59] Twitchen, 2019
[60] 40 Targa Florio, n.d.
[61] Historie - GTS Media Drive, 2014
[62] Miller, 2022; McAfee, 2024
[63] Frankel, 2019
[64] Aust und Ammann, 2012, S. 272
[65] Aust und Ammann, 2012, S. 273
[66] 24-Stunden-Rennen von Le Mans - 1969 – Födisch F1, n.d
[67] Cooper, 2020
[68] 24-Stunden-Rennen von Le Mans - 1969 – Födisch F1, n.d
[69] Smith, 2020

[70] De L'Ouest, o. D.
[71] Aust und Ammann, 2012, S. 281
[72] VW-Porsche - Initiative Kulturgut Mobilität, n.d.
[73] Porsche AG, 1972
[74] Dhar, 2014
[75] Industriemagazin, 2019
[76] Die Geschichte von Porsche, n.d.
[77] Porsche Newsroom, 2019
[78] Altenmüller, 2023
[79] Grumböck, 2008
[80] Aust und Ammann, 2012, S. 282
[81] Aust und Ammann, 2012, S. 283
[82] Fraction Motors, 2023
[83] Clifford, 2021
[84] Aust und Ammann, 2012, S. 284
[85] Aust und Ammann, 2012, S. 285
[86] Ahlgrim, 2019
[87] Porsche AG, 1979
[88] Fielden, 2007
[89] Tyler, 2024
[90] Michaely, 2017
[91] Gran Turismo, o. D.
[92] Aust und Ammann, 2012, S. 285
[93] Porsche AG, 1980, S. 6
[94] Hetzner, 2017
[95] Aust und Ammann, 2012, S. 285
[96] Porsche AG, 1981
[97] Sorokanich, 2018
[98] AWall, 2023
[99] JAMA, o. D.
[100] Chalmers, 1982
[101] Ferrari, o. D.
[102] Bryan, 2013
[103] Printz, 2021
[104] Sablik, 2013
[105] Aust und Ammann, 2012, S. 285
[106] Porsche, o. D.
[107] Porsche, o. D.
[108] Tagliabue, 1986
[109] Porsche Historical Background: 1948-2018, o. D.
[110] NBR "Business Cycle Dating Committee Announcement July 8, 1983", 1983
[111] Porsche AG, 1985
[112] Funabashi, 1989
[113] Porsche AG, 1988
[114] Aust und Ammann, 2012, S. 286
[115] Aust und Ammann, 2012, S. 288
[116] Der Spiegel, 1987
[117] Aust und Ammann, 2012, S. 288
[118] Aust und Ammann, 2012, S. 279; Viehöfer, 2003, S. 106 - 111
[119] Porsche AG, 1985; Porsche AG, 1990

[120] Viehöfer, 2003, S. 110 - 111
[121] Porsche AG, 1989
[122] Aust und Ammann, 2012, S. 298
[123] Viehöfer, 2003, S. 114 - 119
[124] Aust und Ammann, 2012, S. 280
[125] Gibbs, 2024
[126] Der Spiegel, 1992
[127] Viehöfer, 2003, S. 132 - 133
[128] Viehöfer, 2003, S. 133
[129] Viehöfer, 2003, S. 96f.
[130] Viehöfer, 2003, S. 283
[131]Womack, Jones, and Roos, 1990
[132] Winter, 2000, S. 31
[133] Aust und Ammann, 2012, S. 281
[134] Viehöfer, 2003, S. 138
[135] Porsche AG, 1993
[136] Viehöfer, 2003, S. 152
[137] Winter, 2000, S. 59
[138] Viehöfer, 2003, S. 150
[139] Viehöfer, 2003, S. 151 - 152
[140] Aust und Ammann, 2012, S. 282
[141] Aust und Ammann, 2012, S. 283
[142] Viehöfer, 2003, S. 147 - 148
[143] Viehöfer, 2003, S. 154
[144] Töpfer, 2006, S. 437 - 438
[145] Viehöfer, 2003, S. 155 - 157
[146] Töpfer, 2006, S. 435 - 436
[147] Viehöfer, 2003, S. 153 – 154; S. 174
[148] Winter, 2000, S. 62
[149] Choi, Audrey, 1994
[150] Viehöfter, 2003, S. 125
[151] Porsche AG, 2004, S. ix
[152] Porsche AG, 1991 und Porsche AG 2001
[153] BMW AG, 2002
[154] Hensel 2007, S. 6
[155] Viehöfer, 2003, S. 157 - 158
[156] Intveen, 2004, S. 112
[157] Dannenberg und Joas, 2004, S. 424
[158] Reuters, 28. Januar 1984
[159] Sinek, 1994
[160] Wallentowitz; Freialdenhoven und Olschewski, 2009, S. 25
[161] Intveen, 2004, S. 111
[162] Töpfer, 2006, S. 473
[163] Dietl 2007, S. 12
[164] Krcal, 2008, S. 801
[165] Krcal, 2008, S. 794
[166] Winter, 2000, S. 160
[167] Winter, 2000, S. 60 - 61
[168] Intveen, 2004, S. 138
[169] Winter, 2000, S. 159 - 161

[170] Porsche Newsroom 2018
[171] Murmann und Frenken, 2006, S. 942
[172] Business Week, 2005, S. 90 - 94
[173] Best Global Brands, 2008, S. 39 - 40
[174] Dannenberg und Joas 2004, S. 414
[175] Manager Magazin 1988, nach Winter 2000, S. 60
[176] Dannenberg und Joas 2004, S.430
[177] Aust und Ammann, 2012, S. 920
[178] Viehöfer, 2003, S. 119
[179] Viehöfer 2003, S. 202
[180] Viehöfer, 2003, S. 125
[181] Viehföter, 2003 S. 124 - 125
[182] Business Week, 2005, S. 90 - 94
[183] Dannenberg und Joas, 2004, S. 421
[184] Becker 2007: 42, 108 – 109 und Dannenberg und Joas, 2004, S. 424, 431
[185] Manager Magazin 2000
[186] Hawranek 2009
[187] Hawranek 2009
[188] Mitchener 1998
[189] Aust und Ammann, 2012, S. 340
[190] Mitchener 1998
[191] Becker, 2007, 200
[192] Mitchener 1998
[193] Mitchener 1998
[194] Mitchener 1998, Dannenberg und Joas, 2004, S. 417, Dietz, 2004, S. 131
[195] Aust und Ammann, 2012, S. 339
[196] Aust und Ammann, 2012, S. 339
[197] Becker, 2007, S. 108 f.
[198] Ostle 2000
[199] Ostle 2000
[200] Viehöfer, 2003, S. 236
[201] Hild, 2005, S. 45
[202] Djabarian, 2002, S. 37
[203] Dietl, 2007, S. 12
[204] Viehöfer, 2003, S. 236
[205] Krcal, 2008, 802
[206] Wallentowitz; Freialdenhoven und Olschewski, 2009, S. 39
[207] Krcal 2008, S. 802 f.
[208] Viehöfer, 2003, S. 163
[209] Wiegand 2006
[210] Krcal, 2008, S. 794, 804
[211] Hensel, 2007, S. 249
[212] Viehöfer, 2003, S. 235
[213] Hensel, 2007, S. 249
[214] Viehöfer, 2003, S. 235
[215] Davis und Truett, 2000, S. 5
[216] Parment, 2008, S. 256
[217] Davis und Truett, 2000, S. 17
[218] Thiemer und Schif, 2011, S. 492
[219] Davis und Truett, 2000, S. 3 - 4

[220] Cars.com, o.D.
[221] Adac.de, o.D.
[222] BMW Pressclub USA, 1999
[223] Dietz, 2004, S. 131
[224] Wallentowitz; Freialdenhoven und Olschewski, 2009, S. 79
[225] Viehöfer, 2003, S. 233
[226] Dannenberg und Joas, 2004, S. 421
[227] Porsche AG, 2007, S. iii
[228] Krcal, 2008, S. 802
[229] Appel und Schmidt, 2020
[230] Schmidt, 2023
[231] Appel und Schmidt, 2020
[232] Aust und Ammann, 2012, S 301-316
[233] Viehöfer, 2003, S. 191
[234] Porsche AG 2005 und Porsche AG 2000
[235] BMW AG, 2007
[236] BMW AG 1998, BMW AG 2000, BMW AG 2002, BMW AG 2004
[237] Parment, 2008, S. 256
[238] Hawranek 2009
[239] Porsche AG, 2005
[240] Porsche AG, 2005
[241] Aust und Amman, 2012, S. 341
[242] Aust und Amman, 2012, S. 341f.
[243] Werner, 2013
[244] Werner, 2013
[245] Aust und Amman, 2012, S. 344
[246] DW, 2012
[247] Aust und Amman, 2012, S. 344
[248] Deutsche Welle, 2019
[249] Management Today, 2007
[250] Aust und Amman, 2012, S. 345
[251] Aust und Amman, 2012, S. 347
[252] BBC, 2007
[253] Deutsche Welle, 2019
[254] Aust und Amman, 2012, S. 347
[255] Aust und Amman, 2012, S. 348
[256] Aust und Amman, 2012, S. 349
[257] Deutsche Welle, 2019
[258] Deutsche Welle, 2019
[259] Aust und Amman, 2012, S. 353f.
[260] Aust und Amman, 2012, S. 355ff.
[261] Aust und Amman, 2012, S. 354
[262] Statista, 2021
[263] Aust und Amman, 2012, S. 355
[264] DW, 2016
[265] Aust und Amman, 2012, S. 360ff.
[266] Aust und Amman, 2012, S. 355
[267] Aust und Amman, 2012, S. 362
[268] Der Spiegel, 2009
[269] Aust und Amman, 2012, S. 356

[270] Aust und Amman, 2012, S. 356
[271] DW, 2016
[272] Porsche Se, 2009
[273] DW, 2012
[274] DW, 2012
[275] Pyta, Havemann und Braun, 2017, S. 139, S. 185
[276] Pyta, Havemann und Braun, 2017, S. 202 - 203
[277] Pyta, Havemann und Braun, 2017, S. 139 - 142
[278] Pyta, Havemann und Braun, 2017, S. 382 – 386

Literaturverzeichnis

Adac.de. BMW X5. Abgerufen am 31. Mai 2024. https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/autokatalog/marken-modelle/bmw/x5/.
Ahlgrim, Steve. "1975 Ferrari Dino 308 GT4." Sports Car Market, April 23, 2019. https://www.sportscarmarket.com/profile/1975-ferrari-dino-308-gt4.
Altenmüller, Irene. "1973: Ölkrise Beschert Deutschland Autofreie Sonntage." NDR.de, November 25, 2023. https://www.ndr.de/geschichte/chronologie/1973-Oelkrise-beschert-Deutschland-autofreie-Sonntage,autofreiersonntag146.html#:~:text=G%C3%A4hnende%20Leere%20auf%20deutschen%20Autobahnen,Stra%C3%9Fen%20und%20Autobahnen%20als%20Spazierrouten.
Ammann, T., & Aust, S. Die Porsche-Saga. BASTEI LÜBBE, 2012.
Appel, Holger und Schmidt, Boris. Neue SUV Von Aston Martin, Bentley Und Lamborghini. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.08.2020. Abgerufen am 31. Mai 2024. https://www.faz.net/aktuell/technik-motor/motor/neue-suv-von-aston-martin-bentley-und-lamborghini-16906932.html.
Auto-Porsche (blog). "The Intriguing Connection Between Porsche and Military Vehicles: Unveiling the Untold History Of Porsche's Tank Production," August 16, 2023. https://auto-porsche.com/2023/08/16/the-intriguing-connection-between-porsche-and-military-vehicles-unveiling-the-untold-history-of-porsche-s-tank-production/.
AWall. "1978 - 1983 Bj. Datsun 280ZX - der Meistgekaufte Seiner Art." Autowallpaper.de, November 3, 2023. https://www.autowallpaper.de/hersteller/nissan-datsun/datsun-280zx.html.
Badertscher, Kurt. Leinenweber am Aabach: 250 Jahre Geschichte eines aargauischen Industriestandorts. Baden: Hier und Jetzt Verl. für Kultur und Geschichte, 2004.
Barchetta. "24h Le Mans 1958 June." Barchetta, n.d. Abgerufen am 3. Mai 2024. http://www.barchetta.cc/all.ferraris/victories/le-mans/le-mans-detail/1958-le-mans/index.html.
Baum, Arthur W. "The New Compact Cars of the 1960s: Suddenly, Small Is In." The Saturday Evening Post, September 12, 2018. https://www.saturdayeveningpost.com/2018/06/new-compact-cars-1960s-suddenly-small/.
Becker, Helmut. Auf Crashkurs. Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb. 2. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2017.
Bender, Rene. 2022. "Handelsblatt." Www.handelsblatt.com. January 11, 2022. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/dieselskandal-glimpfliches-ende-fuer-porsche-manager-staatsanwaltschaft-erlaesst-strafbefehl-und-geldauflagen/28229288.html.
Best Global Brands. Best Global Brands 2008. Abgerufen am 22. Mai 2024. https://issuu.com/interbrand/docs/bgb_2008_us_format/40.
BMW AG. Geschäftsbericht 1994. München, 1994.
BMW AG. Geschäftsbericht 1996. München, 1996.
BMW AG. Geschäftsbericht 1998. München, 1998.
BMW AG. Geschäftsbericht 2000. München, 2000.
BMW AG. Geschäftsbericht 2002. Stärken nutzen. Eigene Wege gehen. München, 2002.
BMW AG. Geschäftsbericht 2004. Weichen stellen, Vorsprung ausbauen. München, 2004.
BMW AG. Geschäftsbericht 2006, 2007.

BMW AG. Geschäftsbericht 2006. München, 2006.
BMW AG. Geschäftsbericht 2007. München, 2007.
BMW Pressclub. BMW announces pricing for its 2000 x5 Sports Activity Vehicle. Abgerufen am 31. Mai 2024. https://www.press.bmwgroup.com/usa/article/detail/T0021871EN_US/bmw-announces-pricing-for-its-2000-x5-sports-activity-vehicle?language=en_US.
Bryan, Michael. "The Great Inflation." Federal Reserve History, 2013. https://www.federalreservehistory.org/essays/great-inflation.
Business Week. The 100 Top Brands. 1. August 2005. Abgerufen am 22. Mai 2024. https://umsl.edu/~chewl/3700a/Brand_equity_world_wide_01/0.pdf.
Campli, Paola. "Why Does The Porsche 911 Has Its Engine in The Rear?" Lab Eleven, June 17, 2023. https://labelevenproject.com/de/why-does-the-porsche-911-has-its-engine-in-the-rear/.
Capicollo, Alfio. "Porsche Branding: The Evolution, Strategy And Genius." YSM Motors - All About Maserati, Ferrari, Porsche & More (blog), April 4, 2024. https://yoursydneymate.com/porsche-branding/.
Cars.com. 2003 Porsche Cayenne. Abgerufen am 31. Mai 2024. https://www.cars.com/research/porsche-cayenne-2003/.
ceo Magazin. "Hightech-Stoffe mit Tradition." ceo Magazin. https://magazine.pwc.ch/de/ceo/visionaere-familienunternehmen-juni-2016/hightech-stoffe-mit-tradition.html.
Chalmers, Johnson. MITI And The Japanese Miracle: The Growth Of Industrial Policy, 1925-1975. Internet Archive, 1982. https://archive.org/details/mitijapanesemira00chal.
Choi, Audrey. Porsche, Once Near Collapse, Now Purrs. In: The Wall Street Journal, 15.12.1994. Abgerufen am 13. Mai 2024. https://www.proquest.com/docview/398535433?pq-origsite=primo.
Clifford, Joe. «Toyota Celica History – A Groundbreaking Sports Car. Toyota UK Magazine, June 3, 2021. https://mag.toyota.co.uk/the-toyota-celica-history/.
Cooper, "24h Le Mans 1969: When Truth Was Stranger Than Fiction." Motorsport Total, 2020. https://www.motorsport-total.com/24-stunden-von-le-mans/news/24h-le-mans-1969-als-die-wahrheit-seltsamer-war-als-die-fiktion-20062901.
Dannenberg, Jan und Joas, August. Die Zukunft der Markenführung im Automobilgeschäft, In: Gottschalk, Bernd; Kalmbach, Ralf und Dannenberg, Jan (Hrsg.). «Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager.» 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 407 – 443, 2004.
Davis, Stacy C., und Truett, Lorena F. An Analysis of the Impact of Sport Utility Vehicles in the United States. 2000. Abgerufen am 23. Mai 2024. https://doi.org/10.2172/763236.
Dellis, Nicolaos. "Ferdinand Porsche (1875-1951) - the Full Story." Stuttcars, February 1, 2022. https://www.stuttcars.com/ferdinand-porsche/.
Dellis, Nicolaos. «Porsche 356 Sales & Production Numbers.» Stuttcars, February 4, 2022. https://www.stuttcars.com/porsche-356-sales-production-numbers/.
DeltaValue.de. «Short Selling (Leerverkäufe) - Definition & Erklärung.» DeltaValue.de, n.d. https://www.deltavalue.de/short-selling-leerverkaeufe/.
Der Spiegel. «Der Porsche Mythos Muss Erhalten Werden.» DER SPIEGEL, Hamburg, Germany, May 24, 1987. https://www.spiegel.de/wirtschaft/der-porsche-mythos-muss-erhalten-werden-a-09646681-0002-0001-0000-000013524716?context=issue.
Der Spiegel. «Wir Sind Doch Kein Detektivbüro». DER SPIEGEL, Hamburg, Germany, February 9, 1992. https://www.spiegel.de/wirtschaft/wir-sind-doch-kein-detektivbuero-a-2406fa98-0002-0001-0000-000013686585?context=issue.

Deutsch Welle. «Als Porsche Einst Volkswagen Übernehmen Wollte.» DW, July 23, 2019. https://www.dw.com/de/als-porsche-einst-volkswagen-%C3%BCbernehmen-wollte/a-49618351.

Deutsche Welle. «Freispruch Für Ex-Porsche-Chef.» DW, March 18, 2016. https://www.dw.com/de/freispruch-f%C3%BCr-ex-porsche-chef-wiedeking/a-19126248.

Deutsche Welle. "VW Übernimmt Porsche: Der Trick Mit Der Aktie." DW, July 5, 2012. https://www.dw.com/de/vw-%C3%BCbernimmt-porsche-der-trick-mit-der-aktie/a-16073915.

Dhar, "Porsche: The Hedge Fund That Also Made Cars." Priceonomics, 2014. https://priceonomics.com/porsche-the-hedge-fund-that-also-made-cars/.

DIE WELT. «Wehrmacht: Jagdpanzer 'Ferdinand' War Erster Porsche-Hybrid.» Die Welt, July 5, 2013. https://www.welt.de/geschichte/zweiter-weltkrieg/article117628883/Jagdpanzer-Ferdinand-war-erster-Porsche-Hybrid.html.

Dietl, Helmut. Wertschöpfungsorganisation und Differenzierungsdilemma in der Automobilindustrie. Abgerufen am 02.06.2024. https://www.researchgate.net/publication/5130212_Wertschopfungsorganisation_unu_Differenzierungsdilemma_in_der_Automobilindustrie.

Dietz, Willi. Strategiewahl – Premium- oder Massenmarkt, In: Gottschalk, Bernd; Kalmbach, Ralf und Dannenberg, Jan (Hrsg.). «Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager.» 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 123 – 141, 2004.

Djabarian, Ebrahim. Die strategische Gestaltung der Fertigungstiefe. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002.

Domasin, Larry. «Ferry Porsche Biography." StuttgartDNA, August 1, 2023. https://stuttgartdna.com/ferry-porsche-biography/.

fahr(T)raum Mattsee. «Ferdinand Porsche Bei Daimler (Mercedes)-Benz | Mattsee», April 7, 2020. https://www.fahrtraum.at/ferdinand-porsche-bei-daimler-mercedes-benz/.

Ferrari. «512 BB.» Ferrari.com, o. D., https://www.ferrari.com/de-DE/auto/512-bb.

Fielden, Greg. NASCAR The Complete History. Publications International, 2007.

Forster Rohner AG. «Geschichte.» Abgerufen am 20. Dezember 2018. http://www.forsterrohner.ch/de/company-profile/history.html.

Frankel, «The Influence of Ferdinand Piech: Colossus of the Car Industry.» Motorsport Magazine, 2019. https://www.motorsportmagazine.com/articles/road-cars/influence-ferdinand-pi-ch-colossus-car-industry/.

Funabashi, Yōichi. Managing The Dollar: From the Plaza to the Louvre. Peterson Institute, 1989.

Gerould, Bryan. «The Porsche 356 Paved the Way for a Sports Car Giant.» Hagerty Media, May 22, 2023. https://www.hagerty.com/media/automotive-history/the-porsche-356-paved-the-way-for-a-sports-car-giant/.

Gershon, Livia. «Electric Cars… of the 1890s.» JSTOR Daily, September 18, 2015. https://daily.jstor.org/why-electric-cars/.

Gibbs, Larry. «Does Fiat Own Ferrari?» Experience Ferrari, February 27, 2024. https://www.experienceferrari.com/does-fiat-own-ferrari/.

Grumböck. «Die Autos Der Ölkrise.» Nachrichten.at, August 11, 2009. https://www.nachrichten.at/panorama/motormarkt/motor/Die-Autos-der-OElkrise;art111,60535.

GTS Media Drive. «Historie.» GTS Media Drive, 2014. https://media.porsche.com/mediakit/gts-media-drive/de/gts-

models/history#:~:text=%E2%80%9EJeder%20Porsche%20ist%20renntauglich.,132%20kW%20(180%20PS).

Grünweg, Tom. 2011. "Porsche Semper Vivus: Das Erste Hybridauto Der Welt." Der Spiegel, March 9, 2011, sec. Mobilität. https://www.spiegel.de/auto/fahrkultur/porsche-semper-vivus-das-erste-hybridauto-der-welt-a-749168.html.

Handelsblatt. «Fiat Chrysler Aktionaere Stimmen Zu: Ferrari Wird Nach Vier Jahrzehnten Wieder Selbststaendig.» Handelsblatt, December 3, 2015.

Hawranek, Dietmar. Voll in die Wolle. In: Der Spiegel, 19.07.2009. Abgerufen am 26. Mai 2024. https://www.spiegel.de/politik/voll-in-die-wolle-a-7f7b489c-0002-0001-0000-000066133653.

Heacock Classic. «After the Winds of War – Porsche's Early Days (Part 2).» Heacock Classic - Heacock Driven. n.d. https://heacockclassic.com/articles/after-the-winds-of-war-porsches-early-days-part-2/.

Hensel, Jutta. Netzwerkmanagement in der Automobilindustrie. Erfolgsfaktoren und Gestaltungsfelder, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.

Heztner, Christiaan. «A Bitter End for Ferdinand Piech.» Auto News, 2017. https://www.autonews.com/article/20170327/OEM02/303279959/a-bitter-end-for-ferdinand-piech.

Hild, Reinhard. Automobilindustrie: stark reduzierte Wertschöpfungsquote und gebremste Produktivitätsentwicklung. In: Ifo Schnelldienst, 21/2005. Abgerufen am 24. Mai 2024. https://www.ifo.de/DocDL/ifosd_2005_21_5.pdf.

Handelsblatt. «Ferrari wird nach vier Jahrzehnten wieder selbstständig», 03.12.2025. Abgerufen am 23. Mai 2024. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/fiat-chrysler-aktionaere-stimmen-zu-ferrari-wird-nach-vier-jahrzehnten-wieder-selbststaendig/12677616.html.

Industriemagazin. «Ferdinand Piech: Gebuertiger Wiener in Einer Reihe mit Gottlieb Daimler und Henry Ford.» Industriemagazin, 2019. https://industriemagazin.at/artikel/ferdinand-piech-gebuertiger-wiener-in-einer-reihe-mit-gottlieb-daimler-und-henry-ford/.

Intveen, Carsten. Unternehmensstrategien internationaler Automobilhersteller, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2004.

JAMA. "Establishing A Mass Production System. Japan's Auto Industry. About JAMA." JAMA, n.d. https://web.archive.org/web/20090718001724/http://www.njkk.com/about/industry7.htm.

Kerschbaumer, Arno Georg. Nobilitierungen Unter Der Regentschaft Kaiser Karl I/IV. Károly Király (1916-1921), 2016.

Klein, Richard. "Chapter 2: The U.S. Automobile Industry Comes of Age (1940-1979)." Pressbooks, November 12, 2019. https://pressbooks.ulib.csuohio.edu/evolution-of-local-dealerships/chapter/chapter-2-the-u-s-automobile-industry-comes-of-age-1940-1979/.

Konen, Inga. 2020. "Porsche, Ein Leinwandheld." Porsche Newsroom. April 20, 2020. https://newsroom.porsche.com/de_CH/ppdb/2020/04/porsche-ein-leinwandheld.html.

Krcal, Hans-Christian. Strategische Implikationen einer geringen Fertigungstiefe für die Automobilindustrie. In: Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 60, 2008. Wiesbaden: Springer. 2008. S. 778–808.

Landtechnik Historisch. «Porsche-Diesel.» Landtechnik Historisch, 2024. https://www.landtechnik-historisch.de/historische-landmaschinen-von-a-bis-z/p/porsche/.

Manager Magazin, Luxus und Subventionen passen nicht zusammen. 28.01.2000. Abgerufen am 27. Mai 2024. https://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/a-62208.html.

McAfee, «Race Winning 1952 Jaguar C-Type.» Sports Car Digest, 2024. https://sportscardigest.com/race-winning-1952-jaguar-c-type/.

Michaely, Peter. «Vergleichstest: Gran Turismos der 70er.» AUTO BILD Klassik, August 2, 2017. https://www.autobild.de/klassik/artikel/vergleichstest-gran-turismos-der-70er-579066.html.

Miller, «The 1960s Ferraris That Took the World by Storm.» Discovery UK, 2022. https://www.discoveryuk.com/motoring/the-1960s-ferraris-that-took-the-world-by-storm/.

Mitchener, Brandon. Porsche, VW head offroad together. In: Wall Street Journal, 04.07.1998. Abgerufen am 13. Mai 2024. https://www.proquest.com/newspapers/porsche-vw-head-offroad-together/docview/308282318/se-2.

Murmann, Johann Peter und Koen Frenken. Toward a Systematic Framework for Research on Dominant Designs, Technological Innovations, and Industrial Change. In: Research Policy, Vol. 35 (7), 2006. S. 925–52. Abgerufen am 17. Mai 2024. https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.04.011.

NBER. "Business Cycle Dating Committee Announcement July 8, 1983." NBER, Juli 8, 1983. https://www.nber.org/news/business-cycle-dating-committee-announcement-july-8-1983.

NetCarShow.com. «Porsche Cayenne S (2004).» NetCarShow.com, 2004. https://www.netcarshow.com/porsche/2004-cayenne_s/.

Nicolaos Dellis, Porsche 356 B Carrera 2 (1962 - 1963)," Stuttcars, Januar 26, 2022, https://www.stuttcars.com/porsche-356-b-2000gs-carrera-2/#:~:text=The%20Carrera%20trailed%20a%20series,cars%20known%20as%20the%201600GS.

N-Tv Nachrichten. «Gute Geschäfte Unterm Hakenkreuz: Porsche Und Seine Nazi-Vergangenheit.» n-tv.de, Oktober 24, 2017. https://www.n-tv.de/wirtschaft/Porsche-und-seine-Nazi-Vergangenheit-article20088944.html.

Ostle, Dorothee. New approaches: VW/Porsche - image had role in porsche SUV decision. In: Automotive News, August 7, 1999, https://www.proquest.com/trade-journals/new-approaches-vw-porsche-image-had-role-suv/docview/219298785/se-2.

Ostle, Dorothee. Porsche, VW Pich Separate SUV Sites. In: Automotive News Europe, 27.09.1999. Abgerufen am 13. Mai 2024. advance.lexis.com/api/document?collection=news&id=urn:contentItem:3XH9-4320-0015-K1HJ-00000-00&context=1516831.

Pander, Jürgen. 2006. "Porsche-Entwicklungen: Panzer, Stapler, Cruiser." Der Spiegel, April 21, 2006, sec. Mobilität. https://www.spiegel.de/auto/aktuell/porsche-entwicklungen-panzer-stapler-cruiser-a-412208.html

Parment, Anders. Distribution strategies for volume and premium brands in highly competitive consumer markets. In: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 15 / 4, Juli 2008, S. 250-265. Abgerufen am 23. Mai 2024. doi:10.1016/j.jretconser.2007.05.006.

Porsche AG. Geschäftsbericht 1990/1991. Stuttgart, 1991.
Porsche AG. Geschäftsbericht 1992/1993. Stuttgart, 1993.
Porsche AG. Geschäftsbericht 1999/2000. Stuttgart, 2000.
Porsche AG. Geschäftsbericht 2000/2001. Stuttgart. 2001.
Porsche AG. Geschäftsbericht 2003/2004. Stuttgart, 2004.
Porsche AG. Geschäftsbericht 2004/2005. Stuttgart, 2005.
Porsche AG. Geschäftsbericht 2006/2007. Stuttgart, 2007.
Porsche Holding Newsroom. «Unternehmensprofil Der Porsche Holding Salzburg,» n.d. https://www.porscheholding-newsroom.at/unternehmensprofil/ueber-die-porsche-holding-salzburg#:~:text=Das%20Salzburger%20Unternehmen%20wurde%20von,Imports%20und%20Verkaufs%20in%20%C3%96sterreich.
Porsche Holding. «Profile - Company Profile - Company - Porsche Holding.» Porsche Holding, n.d. https://www.porsche-holding.com/en/company/company-profile/profile.
Porsche HOME: Porsche Acquires over 10 Per Cent of VW Common Stock - Porsche USA. «Porsche AG: Porsche Acquires over 10 per Cent of VW Common Stock - Porsche USA,» September 28, 2005. https://www.porsche.com/usa/aboutporsche/pressreleases/pag/?id=2005-09-28&pool=international-de.
Porsche Museum. Ferry Porsche. Motorbuch Verlag. 2023.
Porsche Newsroom. «60 Jahre Porsche 911.» Porsche Newsroom, 2024. https://newsroom.porsche.com/de/pressemappen/60-Jahre-Porsche-911.
Porsche Newsroom. «Der Porsche Code.» Porsche Newsroom, February 18, 2022. Abgerufen am 4. Mai 2024. https://newsroom.porsche.com/de/2022/produkte/porsche-code-bezeichnung-modell-name-typennummer-27391.html#:~:text=Eine%20Legende%20war%20geboren%2C%20offiziell,sollte%2C%20konnte%201964%20niemand%20ahnen.
Porsche Newsroom. «Die Entstehungsgeschichte: Vom 754 über den 901 zum 911.» Porsche Newsroom, December 13, 2017. Abgerufen am 4. Mai 2024. https://newsroom.porsche.com/de/historie/porsche-911-entstehungsgeschichte-754-901-ferry-porsche-14642.html.
Porsche Newsroom. «Historie Des Austro-Daimler ADS R,» November 10, 2022. https://newsroom.porsche.com/de/2022/historie/porsche-100-jahre-klassensieg-targa-florio-austro-daimler-ads-r-sascha-geschichte-29951.html.
Porsche Newsroom. «Porsches Erster Le-Mans-Sieger Kehrt Zum Circuit De La Sarthe Zurück,» August 6, 2023. https://newsroom.porsche.com/de_CH/2023/historie/porsche-356-sl-kehrt-nach-le-mans-zurueck-32701.html#:~:text=Anl%C3%A4sslich%20der%20Jubil%C3%A4en%2075%20Jahre,13%20Jahre%20lang%20nicht%20losliess.
Porsche Newsroom. «Kreative Ideen schützen», 2018. Abgerufen am 23. Mai 2024. https://newsroom.porsche.com/pdf/print/73602820-ecbf-472d-afbe-e4c8700c6c69#:~:text=2003%20hat%20Porsche%20das%20Patent,Genf%20vorgestellte%20918%20Spyder%2DStudie.
Porsche Schweiz - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG. «Porsche 356 - Porsche 356 - Alle Porsche Classic Modelle - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.» Porsche Schweiz, 2024. https://www.porsche.com/swiss/de/accessoriesandservices/classic/models/356/356.

Porsche Schweiz - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG. «Porsche 356 A - Porsche 356 - Alle Porsche Classic Modelle - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.» n.d. https://www.porsche.com/swiss/de/accessoriesandservices/classic/models/356/356-a/.

Porsche Schweiz - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG. «Porsche 911 SC - Porsche 911 G - Alle Porsche Classic Modelle - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.» Porsche Schweiz, n.d. https://www.porsche.com/swiss/de/accessoriesandservices/classic/models/911-g/911-sc/.

Porsche Schweiz - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG. «Porsche 928 - Porsche 928 - Alle Porsche Classic Modelle - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.» Porsche Schweiz, n.d. https://www.porsche.com/swiss/de/accessoriesandservices/classic/models/928/928/.

Porsche SE. «Porsche-Aufsichtsrat Stimmt Durchführungsverträgen Zu.» Porsche SE, November 21, 2009. https://www.porsche-se.com/mitteilungen/pressemitteilungen/details/news/detail/News/porsche-aufsichtsrat-stimmt-durchfuehrungsvertraegen-zu.

Porsche SE. Geschäftsbericht 2005/06 Porsche Konzern in Zahlen, 2007.

Prien, Gerhard. «Vor 110 Jahren: Lohner-Porsche Mit Elektrischem Radnabenantrieb Auf Der Weltausstellung in Paris.» Auto.de, November 25, 2010. https://www.auto.de/magazin/vor-110-jahren-lohner-porsche-mit-elektrischem-radnabenantrieb-auf-der-weltausstellung-in-paris/#:~:text=Der%20Lohner%20%E2%80%9EMixte%20electrics%E2%80%9C%20wiegt,Porsche%20an%20diversen%20Rennen%20teil.

Printz, Larry. «Was 1980 The Worst Automotive Year Ever?". Ars Technica, November 22, 2021. https://arstechnica.com/cars/2021/11/was-1980-the-worst-automotive-year-ever/.

Pyta, Wolfram, Nils Havemann, and Jutta Braun. Porsche. Vom Konstruktionsbüro zur Weltmarke. Siedler, München, 2017. ISBN 978-3-8275-0100-4, S. 32.

Reuters. «The Long, Winding Road to Volkswagen's Porsche IPO.» Reuters, September 29, 2022. https://www.reuters.com/markets/deals/long-winding-road-volkswagens-porsche-ipo-2022-09-05/.

Reuters. «TIMELINE: The Long, Winding Road to VW's Porsche IPO.» Automotive News Europe, September 6, 2022. https://europe.autonews.com/automakers/vw-and-porsches-relationship-highlighted-timeline.

Reuters. VW-Porsche split. In: New York Times, 28. Januar 1984. Abgerufen am 13. Mai 2024. https://www.proquest.com/newspapers/vw-porsche-split/docview/424850428/se-2.

"Risky Business (1983) - IMDb." n.d. Www.imdb.com. Accessed May 6, 2024. https://www.imdb.com/title/tt0086200/characters/nm0000129.

Roads to the Great War (blog). «Ferdinand Porsche in the Great War,» May 23, 2015. https://roadstothegreatwar-ww1.blogspot.com/2015/05/ferdinand-porsche-in-great-war_23.html.

Sablik, Tim. «Recession Of 1981–82.» Federal Reserve History, 2013. https://www.federalreservehistory.org/essays/recession-of-1981-82.

Schmidt, Boris. «Erste Probefahrt Mit Dem Ferrari-SUV Purosangue.» In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.03.2023. Abgerufen am 31. Mai 2024. https://www.faz.net/aktuell/technik-motor/motor/erste-probefahrt-mit-dem-ferrari-suv-purosangue-18742847.html.

Schmidt, H. «Maserati: Die Wechselvolle Geschichte Des Italienischen Konzerns.» Neue Zürcher Zeitung, October 18, 2018. https://www.nzz.ch/mobilitaet/auto-mobil/maserati-die-wechselvolle-geschichte-des-italienischen-konzerns-ld.1428741.
Sinek, Jeremy. «HD Porsche drops VW as Canada distributor.» In: SN Automotive News, 27.06.1994.
Smith, «Porsche's First Le Mans Victory 1970.» Goodwood, 2020. https://www.goodwood.com/grr/race/historic/1970-porsches-first-le-mans-victory/.
Sorokanich, Bob. «The Mazda RX-7 Turns 40.» Road and Track, 2018. https://www.roadandtrack.com/car-culture/classic-cars/a22037831/the-mazda-rx-7-turns-40/.
Statista. «Leitzins Der EZB - Entwicklung Bis 2021.» Statista, n.d. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201216/umfrage/ezb-zinssatz-fuer-das-hauptrefinanzierungsgeschaeft-seit-1999/.
Tagliabue, John. «At Porsche, A New Direction.» New York Times, May 15, 1986. https://www.nytimes.com/1986/05/15/business/at-porsche-a-new-direction.html.
Targa Florio. "40 Targa Florio." Targapedia, n.d. https://www.targapedia.com/targa-florio/1950s/targa-florio-1956?limitstart=0.
Thiemer, Jens und Schif, Paul. «nternationale Markensteuerung in der Automobilindustrie: Globale vs. nationale Positionierungen. In: «Herausforderungen der internationalen marktorientierten Unternehmensführung. Festschrift für Professor Reinhard Hünerberg» Wiesbaden: Springer Research. S. 487-505.
Töpfer, Armin. «Wertsteigerung durch Business Excellence und praktizierte Null-Fehler-Qualität.» In: Schweickart Nikolaus und Töpfer, Armin. (Hrsg.). «Wertorientiertes Management. Wiesbaden:.» Springer. S. 377-407, 2006.
Twitchen. «Sport Transformed: Safety Motor Racing 1969.» Open University, 2019. https://www.open.edu/openlearn/health-sports-psychology/sport-fitness/sport-transformed-safety-motor-racing-1969.
Tyler. «Guide: No Car For The Oil Crisis Era - A Historical & Technical Appraisal Of The Lamborghini Espada Series 3.» Supercar Nostalgia, May 24, 2024. https://supercarnostalgia.com/blog/lamborghini-espada-series-3.
Viehöver, Ulrich. «Der Porsche-Chef. Wendelin Wiedeking – mit Ecken und Kanten an die Spitze.» Wiesbaden: Campus Verlag, 2003.
Volksauto. «Ferry Porsche and the history of Volkswagen.» Pre67VW. https://www.pre67vw.com/history/Fporsche.
Volkswagen Group. «Die Geschichte von Porsche.» Volkswagen Group, n.d. https://www.volkswagen-group.com/de/die-geschichte-der-marken-17668/die-geschichte-von-porsche-17688.
VW-Porsche - Initiative Kulturgut Mobilität. "Wissenswertes über den VW-Porsche." Initiative Kulturgut Mobilität, n.d. https://www.kulturgut-mobilitaet.de/aktuell/hist-mobilitaet/742-wissenswertes-ber-den-vw-porsche.
Wallentowitz, Henning; Freialdenhoven, Arndt und Olschewski, Ingo. «Strategien in der Automobilindustrie», Wiesbaden: Vieweg+Teuber, 2009.
Warfare History Network. "Ferdinand Porsche's 'Elefant' Tank Destroyer Could Have Excelled.» Warfare History Network, May 2003. https://warfarehistorynetwork.com/article/ferdinand-porsches-elefant-tank-destroyer-could-have-excelled/.
Werner, Benjamin. «Der Streit Um Das VW-Gesetz.» Campus Verlag, 2013.

Wiegand. Zulieferer mit Prädikat, 2006. Abgerufen am 29. Mai 2024. https://www.wiegand-tec.de/aktuelles-details/zulieferer-mit-praedikat.html.

Winter, Stefanie. «Die Porsche Methode. Die 10 Erfolgsgeheimnisse des unkonventionellen Sportwagenchefs Wendelin Wiedeking». Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2000.

Wixforth, H. «Das Ende Eines Automobil-Konzerns – Der Borgward-Konkurs und Die Bremer Politik.» De Gruyter, 2020. https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/zug-2018-0033/html [Accessed 15 April 2024].

Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos. «The Machine That Changed the World : Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million Dollar 5-year Study on Future of the Automobile». New York: Rawnson Associates, 1990.

Ze Perfs. «Specs Maserati 3500 GT 223 PS.» Ze Perfs, n.d. Abgerufen am 3. Mai 2024. https://zeperfs.com/en/fiche2997-maserati-3500-gt.htm#:~:text=The%20Maserati%203500%20GT%20223%20PS%20claimed%20top%20speed,km%2Fh%20%2F%20134%20mph.

Roche – Innovativ über Grenzen hinweg, eine Erfolgsgeschichte der globalen Expansion

Autor*innen: Janik Breitenmoser, Alexander Riner, Lena Völler

Einleitung – Roche nutzt Innovation für eine Verbesserung der Gesundheit

In der dynamischen Welt der Pharmaindustrie gibt es nur wenige Unternehmen, deren langjährige Geschichte so beeindruckend ist wie die von Roche. Von der Erfindung revolutionärer Medikamente über strategische Unternehmenszukäufe bis hin zu technologischen Durchbrüchen in der Diagnostik und Biotechnologie hat Roche in den vergangenen 128 Jahre immer wieder bewiesen, dass sie an der Spitze der medizinischen Innovation stehen und sich erfolgreich strategisch langfristig positionieren können.

Geprägt von Pioniergeist und der unerschütterlichen Vision innovative Lösungen zur Verbesserung und Verlängerung menschlichen Lebens zu entwickeln, gründete Fritz Hoffmann-La Roche im Jahr 1896 in Basel den heutigen Weltkonzern Roche. Unter seiner Leitung wurden die ersten von wissenschaftlicher Exzellenz geprägten Meilensteine gesetzt, wie die Einführung des ersten Herzmedikaments *Digalen* oder die Entwicklung des Schmerzmittels *Pantopon.*[1] Somit wurde das Fundament für die spätere weltweite Bedeutung des Unternehmens in der Pharmaindustrie gelegt.

Besonders die Zeit ab den 1960ern prägte Roches Erfolgsgeschichte: Wegweisende strategische Entscheidungen wurden gefällt und damit die zukünftige Gestaltung des Konzerns geformt. Neben neuen geografischen Märkten wurden kontinuierlich Medizinsparten erschlossen, andere wiederum abgetreten. Es ist der stetige Wandel, die Anpassungsfähigkeit an globale Entwicklungen und die rechtzeitige Wahrnehmung von neuen Marktpotenzialen, die das Unternehmen bis heute erfolgreich machen. Diese Geschichte ist nicht nur eine Rückblende auf vergangene Erfindungen und Fortschritte. Auch heute, im 21. Jahrhundert, ist Roche nicht aus der Pharmabranche wegzudenken.[2] In Zeiten des digitalen und technologischen Wandels wird Roche zum Vorreiter in der Spitzenforschung, wie dies beispielsweise im Bereich der personalisierten Medizin sichtbar wird.

Wie konnte es Roche gelingen sich im stark umkämpften Pharmageschäft langfristig als beständige Grösse zu etablieren? Wie gelang es ihnen trotz diverser Krisen wie der in dieser Unternehmensgeschichte beleuchtete Krise nach der starken Diversifikation der Zeitperiode 1960-1978 sich durch zahlreiche Restrukturierungen wieder erfolgreich am Markt zu positionieren und kontinuierlich medizinische und pharmazeutische Erfolge aufweisen zu können? Dieses Kapitel wird Ihnen diese und weitere Fragen beantworten. Es ist faszinierend, wie aus einer bescheidenen Schweizer Medizinfabrikation, die einst Hustenmittel für den kleinen Schweizer Markt herstellte, mit Pioniergeist und Leidenschaft für Innovation im Sinne der Gesundheit der heutige Weltkonzern Roche erwachsen ist, der nun als globaler Gigant[3] in der Krebsmedikamentenforschung und -herstellung tätig ist.

An den Wurzeln des Erfolgs: Roches Gründung und frühes Wachstum 1896 – 1914

Am 1. Oktober 1896 legte Fritz Hoffmann den Grundstein für die Firma F. Hoffmann-La Roche & Co in Basel. Inspiriert von den erschütternden Erfahrungen während der Choleraepidemie in Hamburg, verpflichtete sich Hoffmann, die Gesundheitsversorgung grundlegend zu verbessern. Die Erfahrungen, die er während dieser Katastrophe gesammelt hatte, führten ihm vor Augen, wie wichtig eine effiziente und weitreichende Versorgung mit medizinischen Produkten ist, um die Gesundheit der Bevölkerung zu verbessern. Er war fest davon überzeugt, dass die industrielle Herstellung und der internationale Vertrieb von Arzneimitteln der Schlüssel dazu waren. Dadurch konnten Arzneimittel in grosser Menge und gleichbleibender Qualität produziert und anschliessend auch schnell und weit verbreitet werden. Dies markierte den Beginn einer Ära, in der Roche bestrebt war, durch innovative Medikamente die Welt zu verändern[4]. Bereits im Jahr der Gründung brachte Roche das erste Produkt auf den Markt: *Airol*, ein Wunddesinfektionsmittel. Trotz seiner innovativen Zusammensetzung konnte *Airol* nicht denselben Erfolg wie die Produkte der direkten Konkurrenten erzielen. Ein wesentlicher Grund dafür war die Reaktion des Mittels mit der Wunde, die Blut in eine grünliche Masse verwandelte.[5] Diese ungewöhnliche Farbveränderung wurde von den Patientinnen und Patienten als unangenehm empfunden und führte dazu, dass beispielsweise die Schweizer Armee das Konkurrenzprodukt *Bioform* vom Basler Mitbewerber *Ciba* bevorzugte.[6]

Im Kontrast dazu stand der Erfolg von *Sirolin*[7], der erste Bestseller von Roche, einem Hustensaft mit angenehmem Orangengeschmack, der sich rasch von den bitter schmeckenden Produkten der Konkurrenz abhob. Durch die innovative Herangehensweise an die pharmazeutische Vermarktung und Produktgestaltung setzte sich *Sirolin* schnell von den Konkurrenzprodukten ab.[8] Neben der geschmacklichen Komponente unterschied sich Roche von ihren Mitbewerbern auch durch die wissenschaftlich fundierte Werbung, die für die damalige Zeit eine Neuheit darstellte. Um *Sirolin* einem breiten Publikum bekannt zu machen, führte das Unternehmen weitreichende Werbekampagnen sowohl im In- als auch im Ausland durch. Man erkennt hier bereits die erste Weichenstellung in Richtung einer internationalisierten Unternehmung. Diese Kampagnen waren nicht nur umfassend, sondern auch zielgruppenorientiert[9], wobei Roche die Bedürfnisse und Vorlieben verschiedener Kundengruppen berücksichtigte. Darüber hinaus ging Roche auf die individuellen Wünsche der Kundinnen und Kunden ein, indem es die



Abbildung 1: Sirolin Hustensaft
Quelle: Historisches Museum Basel, o.D.

Fläschchen für *Sirolin* nach deren Wünschen konzipierte. Diese massgeschneiderten Verpackungsoptionen stärkten vermeintlich die Kundenbindung und erhöhten die Markenloyalität. Durch diese Strategien konnte Roche bereits zwei Jahre nach der Gründung eine führende Rolle in der Pharmaindustrie einnehmen und legte den Grundstein für eine langanhaltende Erfolgsgeschichte. *Sirolin* war somit mehr als nur ein Hustensaft; es war ein Paradebeispiel dafür, wie Roche bereits früh versuchte den Gesundheitsmarkt, trotz den Rückschlägen mit *Airol*, durch Innovation und Kundenorientierung zu revolutionieren.[10]

Basel: Wo Pharmazie und Grenznähe auf Innovation treffen

Es wirkt doch recht erstaunlich, dass zwei der grössten Pharmakonzerne der Welt *Novartis* und *Roche* ihren Sitz ausgerechnet in der Schweizer Stadt Basel haben. Allerdings bietet Basel den Unternehmen einen strategisch günstigen Standort mit der Grenznähe zu Deutschland und Frankreich. In der Firmenhistorie von Roche konnte diese Grenznähe immer wieder sinnvoll für den wissenschaftlichen Austausch mit Forschungseinrichtungen und Universitäten in den Nachbarländern genutzt werden. In Zeiten der Globalisierung und Roches massiven Investitionen in die produktions- und forschungsgünstigeren Standorte wie China, Indien oder Brasilien könnte die Frage aufkommen, wie stark Roche noch in Basel verankert ist. Die Gründerfamilien Hoffmann und Oeri zumindest lassen keinen Zweifel daran, dass Basel auch weiterhin der zentrale Punkt des Konzerns sein wird. Das versuchen sie durch ihr soziales Engagement und durch symbolträchtige Investitionen in Gebäude, die das Basler Stadtbild prägen, nach Aussen zu symbolisieren.

Ein weiteres Geheimnis, das in der «Rezeptur» von *Sirolin* integriert war, betraf den Schutz durch das Produktionsgeheimnis der Schweizer Chemie- und Pharmaindustrie. Der Hustensaft genoss somit einen besonderen Status, da er innerhalb des lokalen industriellen Rahmens geschützt wurde. Die Schweiz stellte bis in das 20. Jahrhundert hinein einen Sonderfall dar, da sie keine spezifischen Patentschutzgesetzte für chemische Verfahren oder Endprodukte hatte, wie es damals international bereits üblich war. Dies erlaubte es den Schweizer Unternehmen, Medikamente zu kopieren. Diese besondere Stellung verschaffte der Schweizer Chemie- und Pharmabranche einen erheblichen Vorteil. Aufgrund des anhaltenden internationalen Drucks, insbesondere aus Deutschland, sah sich die Schweiz schliesslich im Jahr 1907 gezwungen, Patentgesetzte für die Chemische Industrie einzuführen. Diese Entwicklung ermöglichte es der Schweiz und ihren Unternehmen auf dem globalen Markt Fuss zu fassen und eine Wettbewerbsposition zu erreichen, die sie bis heute behaupten können.[11]

Die Schweiz bot als Standort für die Pharmaindustrie ein äusserst stabiles Umfeld, das massgeblich durch die günstigen politischen und wirtschaftlichen Bedingungen des Landes geprägt war. Diese Stabilität wurde ergänzt durch die Freizügigkeit innerhalb Europas, die

deutliche Vorteile in der Rekrutierung von Arbeitskräften bot. Die Möglichkeit für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sich frei zu bewegen und zu arbeiten, erleichterte den Zugang zu hochqualifiziertem Fachpersonal aus verschiedenen Ländern. Zudem ermöglichte der freie Transport von Waren innerhalb des europäischen Binnenmarktes, dass pharmazeutische Produkte ohne wesentliche Hindernisse in einem grossen Marktumfeld vertrieben werden konnten. Diese Rahmenbedingungen begünstigten weiter die Expansion und das Wachstum der in der Schweiz ansässigen Pharmaunternehmen.[12] Die daraus resultierende, internationale Ausrichtung von Roche war von Beginn an offensichtlich und entscheidend für ihren Erfolg. Bereits früh expandierte das Unternehmen nach Deutschland, wo man in Grenzach eine Produktionsstätte errichtete. Der deutsche Markt wurde somit schnell zu einem der wichtigsten Märkte für Roche. Auch in anderen Ländern und Kontinenten etablierte sich Roche schnell[13], sodass man 14 Jahre nach der Gründung bereits auf drei Kontinenten und in neun Ländern[14] aktiv war. Diese frühe Expansion trug dazu bei, die Marke Roche auf der ganzen Welt zu festigen, die Produkte einem breiteren Publikum zugänglich zu machen und die Abhängigkeiten vom relativ kleinen Heimmarkt zu verringern. Obwohl die frühe internationale Expansion rückblickend ein entscheidender Erfolgsfaktor für Roche war, führte sie zu Beginn des Ersten Weltkrieges zu erheblichen Herausforderungen. Roche geriet unmittelbar zwischen die Fronten, was das Unternehmen erheblich benachteiligte.[15] In dieser Zeit zogen nationale Wettbewerber wie *Sandoz* Vorteile aus einer stabileren Situation im Schweizer Markt. Trotz dieser widrigen Umstände hielt Roche an seiner langfristigen Strategie fest und konzentrierte sich weiterhin darauf, ihre weltweite Präsenz und ihr Vertriebsnetz zu stärken.

Roche während den beiden Weltkriegen und in der Nachkriegszeit

Die Jahre nach 1914 waren besonders stark durch die beiden Weltkriege und die grosse Depression geprägt, von denen alle Pharmaunternehmen mehr oder minder betroffen waren. Roche konnte in der Gesamtbetrachtung in der Zeitperiode von 1914-1960 ein stetiges Wachstum verzeichnen und sich kontinuierlich weiterentwickeln. In den Jahren nach 1960 erfuhr dieses Wachstum einen extremen Schub welcher Roche an die Spitze der weltweiten Pharmaunternehmen beförderte, was jedoch anschliessend eine Selbstfindungskrise zur Folge hatte. Um den Leserinnen und Lesern eine möglichst spannende Lektüre bieten zu können, wird deshalb die Zeitperiode von 1914-1960 in der Firmengeschichte ausgelassen und es folgt nun der direkte Einstieg in die spannende Periode von 1960-1978, in der wichtige Grundsteine für den Erfolg von Roche gelegt wurden.

Mit Tranquilizern an die globale Spitze der Pharmaindustrie 1960 – 1978

Anfang der 1960er Jahre fand sich Roche in einem starken Konkurrenzkampf in der Vitaminsparte, die für einen Grossteil des Erfolgs von Roche in der Periode zwischen 1930 - 1960 verantwortlich war.[16,17] Dieser verstärkte Wettbewerb war einer zunehmenden Anzahl von Unternehmen auf dem Markt zuzuschreiben, die nach der Aufhebung der Patente in die Vitaminproduktion eingestiegen waren.[18] Dieser starke Konkurrenzkampf hatte zur Folge, dass die Produktmargen stetig sanken, was das Unternehmen Roche vor grosse Herausforderungen stellte.[19] Roche entschloss sich aufgrund der Wichtigkeit des Vitamingeschäfts in den Preiskampf einzusteigen, da bis im Jahr 1959 rund 40% des Gesamtumsatzes von der Vitaminsparte stammte.[20] Die Herstellungsverfahren für Vitamine wurden im Zuge dessen bei Roche stetig rationeller gestaltet.[21] Grosse Produktionsstätten sind errichtet worden, um im grossen Masse Vitamine herzustellen und von Economies of Scale zu profitieren.[22] Auch *BASF* als eines der marktführenden Unternehmen in der Vitaminsparte baute seine Produktion stetig aus.[23] So wurden riesige Produktionsstätten für die Herstellung der Vitamine A, B und insbesondere C errichtet.[24] Mit der frühzeitig verfolgten Strategie, der stetig weiter ausgebauten Massenproduktion, gelang es Roche sich erfolgreich am Markt zu platzieren. Der Bau von neuen Produktionsanlagen benötigte nämlich enorme Ressourcen, was die Nachahmung durch die Konkurrenz erschwerte und zeitlich verzögerte, da zwischen der Planung und dem Bau dieser riesigen Anlagen bis zu 10 Jahre vergehen konnten.[25] Die neuen immer grösseren Anlagen benötigten extrem sichere und robuste Produktionsprozesse, um Ausfälle zu vermeiden und einen wirtschaftlichen Betrieb sicherzustellen.[26] Eine Kernkompetenz die Roche wie kein anderes Unternehmen besass, war die Prozessentwicklung.[27] Dadurch gelang die Absetzung gegenüber *Lonza* und auch *BASF*, die bis anhin den Vorteil von einem kostengünstigeren Zugang zu Rohstoffen besassen, begründet durch die starke Rückintegration in der Produktionskette.[28] Zusätzlich wurde eine neue Abteilung für Vitamine und Ernährungsforschung gegründet, deren Ziel es war, eine höhere Nachfrage mit zusätzlichem gesteigertem Absatz zu generieren.[29] Durch innovative Forschung gelang es Roche zudem, alte Vitaminspezialitäten zu erneuern und neue Produkte wie *Rovigon*, *Supradyn* oder auch *Cal-C-Vita* auf den Markt zu bringen, deren Nachfrage stark steigend war.[30] Es wurde so versucht, sich durch die Neuinnovation von bestehenden Produkten am Markt von der Konkurrenz weiter abzuheben. Diverse weitere Einkommenszweige wurden gesucht, die durch die Vitaminproduktion erschlossen werden konnten. So stiess Roche zunehmend in die Kosmetikbranche vor, wie mit

> *Vitamine – Spezielle „innovative" Produkte*
>
> Die Forschung nach neuen Produkten in der Vitaminsparte hatte auch einige spezielle Produkte zur Folge, die auf den Markt gebracht wurden. So versuchte Roche vitaminisierte Strümpfe oder sogar vitaminisierte Zigaretten zu vertreiben. Die Produkte erfuhren jedoch eine geringe Nachfrage und wurden schnell wieder vom Markt genommen.

dem Haarwasser *Panteen*, welches aus der Synthese des Vitamins Panthenol entwickelt wurde und in den 1960er Jahren zum am meisten verkauften Haarwasser der Welt aufstieg.[31] Durch diesen erfolgreichen Einstieg in die Kosmetikbranche entschied sich Roche zur Aufnahme der synthetischen Riechstoff- und Aromaforschung, um die bislang ausgelagerte Weiterverarbeitung der Zwischenprodukte aus der Vitaminsynthese selbst vorzunehmen.[32] Man erhoffte sich dadurch weitere Synergien nutzen zu können. Um die Kompetenzen nicht von Grund auf neu aufbauen zu müssen, wurden hierfür die beiden Firmen *Givaudan* und *Roure Betrand Dupont*, mit denen man bereits zuvor gute Beziehungen pflegte, in den Jahren 1963/64, durch Roche aufgekauft.[33] Fortan wurde somit die Weiterverarbeitung der Zwischenprodukte aus der Vitaminsynthese in den beiden Tochterunternehmen vorgenommen.

Einer der bedeutendsten Erfolge in der Zeitperiode der 1960er Jahre war dem strategischen Entscheid zu verdanken, dass Roche die Abhängigkeit des Vitamingeschäfts reduzieren wollte und nach weiteren neuen, noch profitableren Ertragsquellen Ausschau hielt. So beteiligte sich der Basler Konzern schon frühzeitig an der Erforschung von Antidepressiva und brachte im Jahre 1960 das Antidepressiva-Präparat *Marplan* auf den Markt.[34] Dieses brachte jedoch unerwartet gefährliche Nebenwirkungen mit sich, was den Erfolg stark bremste und schlussendlich zur Einstellung führte.[35] Die zwei weiteren Antidepressiva *Taractan* und *Laroxyl*, die von Roche auf den Markt gebracht wurden, waren ebenfalls wirtschaftlich nicht besonders erfolgreich.[36] So wurde parallel zusätzlich nach sanften Beruhigungsmitteln gesucht, denn in den USA waren die beiden neu auf dem Markt erschienenen Präparate *Miltown* von *Wallace Laboratories* und *Equanil* vom Unternehmen *Wyeth* als milde Tranquilizer ein grosser Erfolg.[37] Roche stieg dadurch in den Markt mit Tranquilizern ein und brachte im Jahr 1960 das neue Präparat *Librium* heraus, welches sich sogleich einem hohen Absatz erfreute.[38] Im Jahr 1963 folgte dann das allbekannte *Valium*, was den endgültigen Durchbruch von Roche in der neuen Sparte der Beruhigungsmittel darstellte und ein neues Zeitalter im Unternehmen einläutete.[39] Die neuen Tranquilizer waren echte Kassenschlager. Die Absatzzahlen überstiegen die Erwartungen bei weitem und brachten Roche enorme Umsätze und Erträge ein.[40] Dies verdeutlicht sich auch im Wachstum des Konzerns. So betrug der Konzernumsatz im Jahr 1960 833 Mio. Schweizer Franken und wuchs in grossen Sprüngen bis



Abbildung 2: Valium Präparate
Quelle: Roche - About history, o.D.

im Jahr 1965 auf 2'113 Mio. CHF (+154 %).[41] Auch die Anzahl der Mitarbeitenden wuchs stark: von 12'000 im Jahr 1960 auf rund 19'000 in 1965.[42] Das herausragende Wachstum des Roche Konzerns zeigt sich auch im Vergleich mit der Basler Konkurrenz. So war der Umsatz im Jahr 1960 vom Konzern *Ciba* mit rund 1'130 Mio. CHF deutlich höher.[43] Auch der Umsatz vom *Geigy* Konzern war mit 866 Mio. CHF vor dem von Roche.[44] Lediglich *Sandoz* lag mit 633 Mio. CHF zurück.[45] Die Umsätze von Roche stiegen jedoch aufgrund der Vitaminsparte und besonders wegen des enormen Erfolgs der Tranquilizer enorm an.[46] So überholte Roche seine Basler Konkurrenz und lag im Jahr 1965 umsatzmässig auf dem Spitzenplatz.[47] Der Umsatz der Konkurrenz war ebenfalls gewachsen, doch niemals im selben Ausmass. So wies der *Ciba* Konzern 1965 einen Jahresumsatz von 1'878 Mio. CHF (+66%) aus, der *Geigy* Konzern hatte

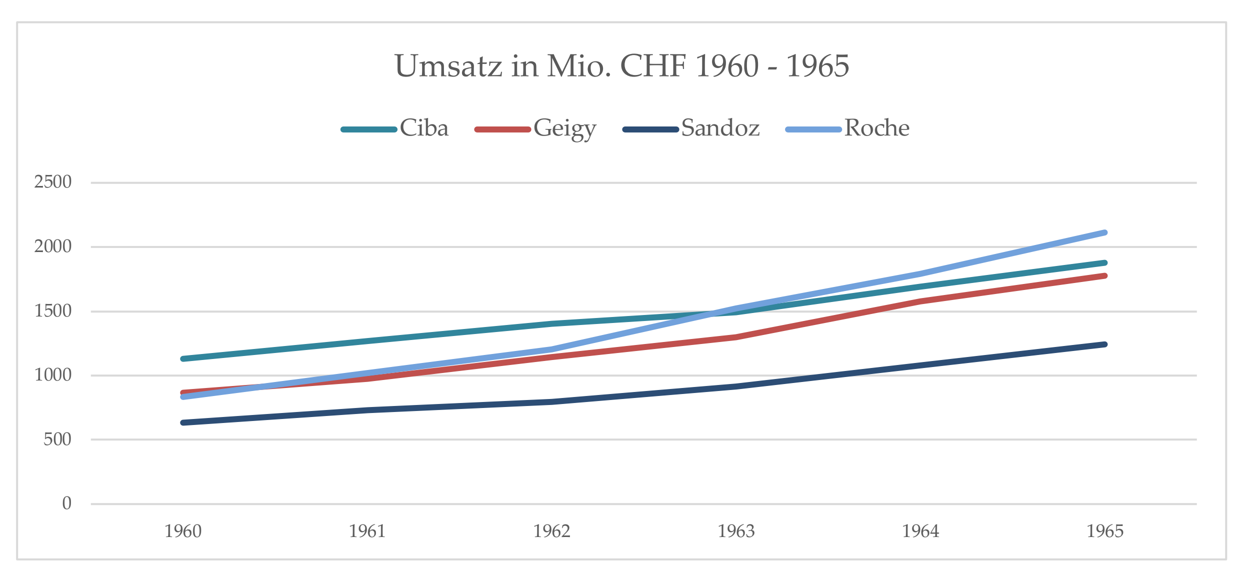


Abbildung 3: Grafische Darstellung Umsatzentwicklung der Basler Pharmafirmen von 1960-1965
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an König, 2016, S. 320

einen Umsatz von 1'777 Mio. CHF (+105%) und *Sandoz* 1'243 Mio. CHF (+96%).[48]
Dieser Vergleich zeigt nochmals deutlich auf, wie erfolgreich Roche in dieser Zeitperiode war. Dieses starke Wachstum durch die Sparte der Tranquilizer barg jedoch auch die zunehmende Gefahr eines Klumpenrisikos. Im Jahr 1961 wurde an der Generalversammlung noch betont, dass der Umsatz von Roche nicht, wie bei anderen grossen Pharmaunternehmen, einseitig von einzelnen Produkten abhängen dürfe.[49] Doch bereits im selben Jahr erreichten die Tranquilizer einen Umsatzanteil von 29%, der anschliessend stark zunahm.[50] Bis im Jahr 1965 stieg der Umsatzanteil der Tranquilizer auf rund 52% und erreichte 1968 seinen Höhepunkt mit 62%.[51] Roche war sich dieser einseitigen Abhängigkeit bewusst und suchte deshalb nach einer Strategie, um dieser Abhängigkeit entgegenzuwirken. Es wurde nämlich damit gerechnet, dass nach Ablauf der Patente, die momentan die Nachahmung durch andere Unternehmen verhinderten, der Erfolg für Roche abflachen und durch zusätzlich in den Markt eintretende Konkurrenzunternehmen die Preise unter Druck geraten könnten.[52] Somit begann Roche mit der Suche nach zusätzlichen ertragsbringenden Aktivitäten. Durch die stetig steigenden Gewinne waren genügend Ressourcen vorhanden, die es dem Unternehmen erlaubten, sich breit zu diversifizieren und verstärkt die Forschung voranzutreiben.[53] Somit wurde die

Strategie gefahren, dass durch eine breite Diversifikation und eine verstärkte Forschung, der einseitigen Abhängigkeit entgegengewirkt werden kann, indem neu entwickelte, erfolgreiche Produkte vermarktet werden können.[54] Die Ausgaben für die Forschungsabteilung wuchsen daraufhin anfangs der 1960er Jahre auf das Viereinhalbfache gegenüber dem Jahr 1953.[55] Das weit gefasste Forschungsprogramm wurde dabei neu von der «Roche Research Management Group», dem obersten Forschungsgremium des Konzerns verantwortet, auf ihr Zutun kam langsam auch die Sparte der Diagnostika auf.[56] Der damalige eher konservative Verwaltungsratspräsident Dr. Albert Caflisch achtete dabei stehts darauf, dass die Investitionen nicht überbordeten und stehts traditionsgemäss aus erarbeiteten Eigenmitteln erfolgten.[57] So wuchs der Roche Konzern immer weiter, besonders die USA-Tochter in Nutley stärkte ihre Bedeutung und wurde zunehmend selbständiger.[58] Zusätzlich fand eine starke Diversifikation in Süd- und Mittelamerika statt, wo verschiedene Roche Gesellschaften errichtet wurden.[59] Diese zunehmende globale Diversifikation verstärkte jedoch das Problem von Roche, die Produktion von Präparaten möglichst effizient zu halten.[60] Dies ergab sich besonders durch die allmähliche Aufteilung zwischen der Produktion der chemischen Wirksubstanzen als Rohstoffe für die Weiterverarbeitung, die in einigen wenigen Fabrikationszentren wie Basel, Grenzach, Paris, Nutley oder auch Tokio hergestellt wurden und der Verarbeitung der Substanzen zu verkaufsfertigen pharmazeutischen Spezialitäten in den einzelnen nationalen Gesellschaften oder Agenturen.[61] Diese Aufteilung war bedeutend weniger effizient als die Produktion aller Produkte an einem einzigen Produktionsstandort.[62] Dass die Verarbeitung in den einzelnen Verkaufsländern gewählt wurde, war jedoch oft auf politische Vorgaben oder Zollprobleme zurückzuführen, die so umgangen werden konnten.[63] Dieses Beispiel zeigt auf, dass für Roche auch zunehmend regulatorische Vorgaben und Probleme aufkamen.

Das wichtige Standbein, die Vitaminsparte, wurde weiter stetig ausgebaut und die Produktionskapazitäten erhöht.[64] Dank den ständigen Erweiterungen konnte sich Roche an der Spitze der weltweiten Vitaminhersteller positionieren und am kostengünstigsten produzieren.[65] Dieser Umstand erlaubte es Roche, den Preiskampf mit der Konkurrenz anzuführen.[66] In der Folge waren kleinere Betriebe nicht mehr konkurrenzfähig und schieden aus der Produktion aus, was schlussendlich nur noch grosse Vitaminhersteller wie *BASF* oder auch *Lonza* als Konkurrenten auf dem Markt zurückliess.[67] Die Kilogrammpreise von Vitamin C veranschaulichen diesen intensiven Preiswettbewerb sehr anschaulich. So kostete 1936 ein Kilogramm Vitamin C 1'140 CHF.[68] Bereits 1960 betrug der Preis für ein Kilogramm nur noch 80 CHF und im Jahr 1970 lediglich noch 12 CHF.[69]

Das starke Wachstum von Roche lenkte jedoch zunehmend die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf das Unternehmen.[70] Die Haltung der Öffentlichkeit gegenüber der chemischen und pharmazeutischen Industrie war zunehmend kritischer und auch die Zulassungsauflagen für neue Heilmittel wurden zunehmend strikter, was die Forschung und Entwicklung für markttaugliche Präparate vor neue Herausforderungen stellte.[71] Durch die grossen Erfolge und die übermässig gestiegenen Einnahmen durch die Tranquilizer, wurden

die langsam aufkommenden Probleme und Herausforderungen zuerst noch überdeckt.[72] Auch die interne Kostendisziplin war durch die hohen Gewinne geschwächt[73], was besonders in der nun folgenden Ära zu einem stetig grösseren Problem wurde. Im nächsten Unterkapitel, der Ära des neuen Verwaltungsratspräsidenten Jann, wird näher darauf eingegangen.

Ära der Diversifikation unter der Leitung von Jann

Im Jahr 1965 übernahm Dr. Adolf Walter Jann den Posten des Verwaltungsratspräsidenten bei Roche.[74] Er trieb mit Hilfe einer rasch verjüngten Geschäftsleitung die Strategie der Diversifikation von Roche in diverse neue Arbeitsgebiete mit Hochdruck voran.[75] Der Absatz der Vitaminsparte stieg weiter, sodass die stetig ausgebauten Kapazitäten kaum ausreichten, um die steigende Nachfrage zu decken.[76] Roche blieb somit der grösste Hersteller der Vitamine A, B, C und E.[77] Am meisten zum hohen Wachstum nach 1965 trugen jedoch weiter die Benzodiazepine mit den beiden Präparaten *Librium* und *Valium* bei.[78] Dank ihnen stieg Roche im Jahr 1967 zum umsatzmässig weltweit grössten Pharmaunternehmen auf.[79] In den bisherigen Sparten der pharmazeutischen Spezialitäten, der Biochemica, der Vitamine, der Kosmetik und der Aromen verstärkte Roche seine Forschungsaktivitäten stark, um neue Produkte auf den Markt zu bringen.[80] All dies in der Hoffnung, die starke Abhängigkeit der Tranquilizer zu reduzieren.[81] Um den Umsatz weiter zu diversifizieren, wurden auch komplett neue Richtungen erschlossen, wie die Bioelectronics, Diagnostika, Pflanzenschutzmittel und weitere Chemikalien.[82] Einige von diesen sind in den späteren Jahren von grosser Bedeutung für den Erfolg von Roche geworden.[83] Die Forschung wurde nun zur obersten Priorität des Konzerns ernannt und erhielt nahezu unbegrenzte Mittel.[84] Durch die hohen Forschungsausgaben wurde darauf spekuliert, dass sich die Erfolge von selbst einstellen. Zudem wollte Roche Arbeitsgebiete erschliessen, die gesundheitspolitisch weniger stark belastet waren.[85] Auch andere Unternehmen der Pharmabranche verfolgten ähnliche Strategien. So begannen *Pfizer*, *Eli Lilly* und andere ihre Tätigkeiten ebenfalls zu diversifizieren.[86] Auch die Überlegungen hinter der Fusion der Basler Konkurrenz von *Ciba* und *Geigy* im Jahr 1970 sind auf die Diversifikation des Geschäftsfelds zurückzuführen.[87] Jedoch unterschätzte man bei Roche den Zeitaufwand, die Kosten und viele weitere Herausforderungen, die bei solch breiten Diversifikationsbemühungen in völlig neue Gebiete, entstehen.[88]

Das starke Wachstum der 1960er Jahre hatte bei den anderen drei Basler Pharmaunternehmen *Ciba*, *Geigy* und *Lonza* zur Folge, dass tiefgreifende Neuorganisationen, Straffungen sowie Verbesserungen der Kaderausbildung und der finanziellen Kontrolle implementiert wurden.[89] Dies hätte sich auch bei Roche aufgedrängt, wurde jedoch aufgrund des Erfolgs und des überdurchschnittlichen Wachstums vernachlässigt, was sich als grosser Nachteil herausstellen sollte.[90]

Der starke Ausbau der Forschung ab dem Jahre 1965 wurde mit dem Aufbau von weit über die Welt verteilten Forschungszentren vorangetrieben.[91] So wurde ein Grundlagenforschungsinstitut für Molekularbiologie in Nutley und eines für Immunologie in Basel errichtet, die bereits im Jahr 1968 bzw. 1971 mit ihren Tätigkeiten begannen.[92] Die Gründung der neuen Forschungszentren lag der Überzeugung von Roche zugrunde, dass rechtzeitig neue Wege zu finden seien, um den Anschluss nicht zu verpassen.[93] Deshalb wurde der Entschluss gefasst, den Themen der Biologie, Biochemie der Zelle, Molekularbiologie und Immunologie stärkere Beachtung zu schenken.[94] Das neu aufgebaute Institut in Nutley vermittelte Roche entscheidende Anstösse für den Einstieg in die moderne Gentechnologie[95], was sich später als eine wertvolle Entscheidung herausstellen sollte. Zudem wurde das Ansehen von Roche, dank der drei Nobelpreisträger des Forschungszentrums von Roche in Basel in der wissenschaftlichen Welt deutlich gestärkt.[96] Durch diesen guten Ruf und die hervorragenden Forschungsleiter konnten viele gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen werden.[97] Der Austausch zwischen den geografisch getrennten Forschungszentren war jedoch praktisch inexistent und so führten die über die ganze Welt verteilten Forschungszentren, wie auch die einzelnen Fachgebiete, zunehmend ein schwer zu beeinflussendes Eigenleben.[98] Dies hatte einen starken Rückgang im Bereich der Einführung von neuen Präparaten zur Folge.[99,100] Um diesem Verlauf entgegenzusteuern, wurde versucht mehr produktbezogen zu forschen, um zu marktreifen Präparaten zu gelangen.[101] Es wurde zudem auf den Rat des Vertriebs und der Marketingabteilung in Basel geachtet, um zu einer mehr produkt- und marktbezogenen Organisation zu gelangen.[102] So sollte die unübersichtliche Forschung in Basel neu in die Abteilungen Pharma, Vitamine und Feinchemikalien, Diagnostika sowie Agrochemie/Pflanzenschutz aufgespaltet werden.[103] Zusätzlich sollten innerhalb dieser Fachgebiete die Mitarbeitenden der Chemie, Biologie, Medizin usw. enger zusammenarbeiten.[104] Diese verspätete, hastige und wenig vorbereitete Neuorganisation gelang jedoch nur teilweise und führte nicht zum erhofften Erfolg.[105]



Abbildung 4: Forschungszentrum für Molekularbiologie in Nutley
Quelle: Roche - About history, o.D.

Entsprechend der Strategie wurde auch die Sparte Agrochemie/Pflanzenschutz intensiver ausgebaut, obwohl die anderen Basler Firmen hier einen deutlichen Vorsprung hatten.[106] So ging es für Roche in dieser Sparte nur langsam voran, da die im Agrobereich wesentlich stärkere Basler Konkurrenz, mit *Ciba*, *Geigy* und *Sandoz* das Wachstum von Roche, die als Letzte in diese Sparte gestossen waren, erschwerte.[107]

Bis ins Jahr 1971 befand sich Roche in einem hoffnungsvollen Aufschwung, der auf der breiten Diversifikation des Konzerns baute.[108] Durch die stark steigenden Kosten aufgrund der ausgedehnten Forschung und durch das Ausbleiben von neuen Verkaufsschlagern, auf die man durch die ausgebaute Forschung hoffte, begann die Fassade des enormen Wachstums und Erfolgs langsam zu bröckeln.[109] Das spiegelte sich auch in den Jahreszahlen wider. So wuchs der Umsatz von Roche in der Zeitperiode zwischen 1971 und 1974 um 22 %, was immer noch ein gutes Wachstum war.[110] Dieses fiel jedoch im Marktvergleich mit den drei Basler Konkurrenzunternehmen zurück. *Ciba-Geigy* wuchs in derselben Periode um 23 %, *Sandoz* um 32 % und *Lonza* schwang weit oben aus mit einem sehr starken Umsatzwachstum von +125 %.[111] Auch der politische Druck, wie beispielsweise die angeordnete Preisregulierung in England, nahmen zu. So vergab die britische Regierung nach 1970 Zwangspatentlizenzen für Valium an Nachahmerfirmen, was einen harten Preiskampf auslöste.[112] Dieser führte zur raschen Senkung des Preises für *Valium* und reduzierte damit auch die Einnahmen von Roche.[113] Zusätzlich blieben absehbare Erfolge durch neue Präparate aus der Forschung weiterhin aus, was zu fehlenden neuen Umsätzen durch neue Produkte führte und somit zusätzlich das Problem der unkontrolliert steigenden Kosten verschärfte.[114] Zudem häuften sich bei Roche die Probleme durch unglückliche Vorfälle, wie dem *Unglück von Seveso* oder die *Talc Morhange Affäre*.[115] Durch diese Imageschäden und die genannten aufkommenden Probleme wurde Roche von der Spitze der weltweiten Pharmaunternehmen verdrängt und im Jahr 1977/78 sowohl von *Merck*, vom Basler Konkurrenzunternehmen *Ciba-Geigy* sowie weiteren internationalen Pharmaunternehmen überholt.[116]

Das Unglück von Seveso

Im Juli 1976 ereignete sich im Betrieb der Icmesa, einem Tochterunternehmen vom Roche Konzern, ein Chemieunglück. Durch ein Sicherheitsventil entwichen giftige Gase die auf den Ort Seveso nieder gingen, der anschliessend evakuiert und entgiftet werden musste. Todesfälle im direkten Zusammehang mit dem Unglück sind bis heute keine bekannt.

Die Talc Morhange Affäre

Die Talc-Morhange-Affäre drehte sich um die Verunreinigung von Talkpuder für Säuglinge mit dem toxischen Stoff Hexachlorophen, was zum Tod von 36 Kleinkindern führte. Aufgrund der Produktehaftpflicht für Hexachlorophen standen Givaudan und damit auch Roche unter erheblichem Druck.

Zusätzlich sorgten die konjunkturellen Rückgänge in den Jahren 1973-1975 und 1978 für ein allmähliches Erwachen bei Roche, was schlussendlich auch den damaligen Verwaltungsratspräsidenten Jann zum Rücktritt im Jahr 1978 veranlasste.[117] Infolgedessen wurde nach einem neuen Präsidenten für den Verwaltungsrat gesucht, der die Firma wieder zurück auf ihren Erfolgskurs lenken sollte. Für diese schwierige Aufgabe wurde, der von aussen kommende Fritz Gerber auserwählt, der zuvor Präsident bei der Zürich

Versicherungsgesellschaft war.[118] Er sollte nun Roche wieder auf Kurs bringen und zu neuem Erfolg verhelfen.

Ständige Erneuerung: Wie Roche sich zwischen 1978 und 1995 neu erfand

«Die Bedeutung der Ära Gerber für unser Unternehmen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden.»[119]

Die alte Führung war unfähig, angemessen auf das Giftgasunglück in Seveso zu reagieren, womit Roche gemäss britischen Zeitungen zum meistgehassten Chemie- und Pharmaunternehmen der Welt wurde. Weiter hatte man sich auf dem Erfolg der Bestseller *Valium* und *Librium* ausgeruht, deren Umsätze nach dem Patentablauf rapide einbrachen.[120] Auch die Pipeline für Neuentwicklungen war leer.[121] Fritz Gerber sah sich somit der Herausforderung gegenübergestellt, Roche wieder auf den Erfolgskurs zurückzubringen. Als eine seiner ersten Amtshandlungen stellte Gerber die komplette Geschäftsleitung sowie den Verwaltungsrat neu zusammen, um eine effektive Reaktion auf künftige Herausforderungen sicherzustellen. Die Investitionen in der Forschung sollten weiterhin bedeutend sein, jedoch nicht mehr überproportional wachsen.[122] Dies war ein entscheidender Schritt, um auf die Folgen der *Seveso-Katastrophe*[123] adäquat zu reagieren. Gerber erreichte schnell eine Einigung mit der italienischen Regierung über die Dekontaminierung des betroffenen Areals und konnte nachweisen, dass bei der Bevölkerung keine gesundheitlichen Spätfolgen aufgrund des Chemieunfalls festzustellen waren. Die Massnahmen der Restrukturierung, die um den Jahreswechsel 1978/79 schnell umgesetzt wurden, führten zur Widererlangung einer grundlegenden Stabilität. Der Umsatz von Roche wuchs um fast 13 % und selbst der Umsatz, der durch die Benzodiazepin-Krise betroffenen Pharmasparte verzeichnete ein stabiles Wachstum von 8 %.



Abbildung 5: Roche-Manager Fritz Gerber
Quelle: SRF, 2020

Nach der kritischen Phase der 1960er Jahre stand Roche vor erheblichen Herausforderungen, die eine tiefgreifende Restrukturierung und Neuausrichtung des Unternehmens notwendig machten. Ein grundlegendes Problem war der Verlust der Vorreiterposition in bestimmten Kernbereichen, der durch ineffiziente Investitionen in Innovationen und eine ineffiziente Verwaltung und Produktion verursacht wurde. Trotz des Wettbewerbdrucks von Konkurrenten wie *Sandoz*, startete Roche eine umfassende Rationalisierungsphase, die eine Analyse und Anpassung der Betriebsabläufe sowie der Unternehmenskultur beinhaltete. Dies führte zu einer effizienteren Nutzung von Ressourcen. Die Restrukturierung umfasste auch die Neugestaltung der Rechnungs- und Finanzierungssysteme, um eine bessere Kontrolle und Effizienz zu erreichen. In den darauffolgenden Jahren schaffte es Roche, die Kosten deutlich

zu reduzieren und ihre Marktstellung zu stabilisieren. Damit schien die erste Phase der Reorganisation abgeschlossen. Die höchst volatile Wirtschaftsentwicklung der 1980er Jahre erforderte jedoch weitere Massnahmen, um das Unternehmen gegenüber allfällig neu auftretenden Krisen robust zu machen.[124]

Die Zeit der hohen Gewinne durch Psychopharmaka hatte zu einer auswuchernden Diversifikation in verwandte, aber auch entfernte Sparten, geführt.[125] Jedoch wurden Synergiepotenziale nicht immer gleich gut genutzt und nicht alle Akquisitionen waren ähnlich ertragsreich. Gerber identifizierte deshalb einen grossen Bedarf an der Sanierung einzelner Sparten und dem Abstossen von schlecht laufenden Firmen. Als Folge all dieser erwähnten Massnahmen zeichnete sich 1986/1987 eine wirtschaftliche Wende bei Roche ab. Gleichzeitig avancierte Roche 1987 zum Pharmaunternehmen mit den meisten neu eingeführten Produkten und der Konzern wuchs mehr als der Durchschnitt des Pharmamarktes.[126] In Gerbers sehr spätem ersten Manager-Meeting seit seinem Amtsantritt mit dem Titel «Challenge of the nineties» wurde 1986 ein neuer Unternehmensplan entworfen, Ziele definiert und eine neue Organisation ins Leben gerufen. All dies sollte stets dem übergeordneten Ziel dienen, den Gesundheitsmarkt möglichst breit abzudecken sowie die zentrale Bedeutung der Forschung aufrecht und die Stellung eines führenden Forschungsunternehmens zu erhalten.[127] Obwohl Ländergesellschaften und gewissen Unternehmensbereichen eine dezentrale, selbständige Organisation zugestanden wurde, sollte eine globalere Betrachtungsweise die Nutzung von Synergien in den Mittelpunkt stellen. Die gesamten Massnahmen wurden als die Entwicklung einer unternehmerisch orientierten, agilen und kosteneffizienten Organisation beschrieben. Diese wurde zwar global koordiniert, aber sie integrierte auch die einzelnen Ländergesellschaften aktiv in die strategische Planung. Kosteneinsparungen und Restrukturierungsmassnahmen waren dabei keine einmaligen Aktionen, sondern Teil wiederkehrender Bemühungen, um die Effektivität der Konzernaktivitäten kontinuierlich zu steigern.[128] Die neue Organisation bewährte sich rasch, nicht zuletzt auch, weil die wichtigsten leitenden Positionen neu besetzt wurden. Gerber betonte immer wieder,

Roche – Ein weltführendes Familienunternehmen

Roche steht als grösstes Pharmaunternehmen der Welt in Familienbesitz und ist laut dem *Family Business Index*, einer gemeinsamen Studie der Universität St. Gallen und des Beratungsunternehmens *EY*, das 16. grösste Familienunternehmen weltweit. Seit der Gründung 1896 durch Fritz Hoffmann-La Roche und fortgeführt durch fünf Generationen, ist das Unternehmen durch eine einzigartige Aktienstruktur gekennzeichnet: Inhaberaktien sichern der Familie Hoffmann-Oeri die Mehrheit, unterstützt durch zwei Familienmitglieder, die alle Aktienstimmen des Familienpools vertreten. Diese kontinuierliche Führung der Gründerfamilie hat Roche ermöglicht, seine Spitzenposition in der Pharmaindustrie durch beständige Innovation und tief verwurzelte Werte zu behaupten und zu festigen.

dass die Organisation nur ein Hilfsmittel sei, in dem die Menschen den Ausschlag geben.[129] 1989 gipfelte die Restrukturierung des Unternehmens darin, dass die bis dahin bestehende komplizierte[130] Struktur des Konzerns abgeschafft wurde. Die Aktivitäten der verschiedenen Gesellschaften wurden in der neu gegründeten *Roche Holding AG* zusammengefasst[131] und an der Börse kotiert. Die Ziele, die Gerber auf dem Manager Meeting 1989 bekanntgab, basierten auf denen von 1978 und 1986. Sie orientierten sich jedoch an den weltweit verbreiteten Grundtendenzen der modernen industriellen Organisation der letzten zwanzig Jahre. Bei Roche wurde diese Ziele 1978 zwar erst spät erkannt, aber dann konsequent, schnell und erfolgreich im Rahmen eines kalkulierten Lernprozesses umgesetzt.[132]

Massgebend für die Weichenstellung des Erfolgs Ende der 1980er und zu Beginn der 1990er Jahre war auch die Einstellung eines neuen Finanzchefs, der aus der Bankenbranche kam – Henri B. Meier. Er war auch derjenige, der in Zeiten des raren Wachstums die nicht mehr zeitgemässe Rechnungslegung von Roche innert kürzester Zeit in die Neuzeit versetzte.[133] Bis dahin hatte das schuldenfreie Unternehmen, das Wachstum stets aus den Erträgen finanziert. In den folgenden Jahren wurde das Geld jedoch durch den allgemeinen Aktienboom verdient, denn Meier erhöhte die Firmenverschuldung und steckte die beschafften Mittel in die Kapitalmärkte – diese Transaktionen waren höchst erfolgreich.

Innovation im Fokus: Roches Schwerpunktverschiebung zu Biotechnologie und Diagnostika

Bereits 1982 machte Gerber klar, dass die neuen Schwerpunkte des Unternehmens im Bereich der Biotechnologie, wozu auch die Gentechnik gehört, und in der Diagnostik liegen. Untermauert wurde dies durch die Schaffung einer neuen, spartenübergreifenden Abteilung für Biotechnologie sowie dem Aufbau einer Vielzahl an strategischen Allianzen mit Start-ups in diesen Wissenszweigen.[134] Vier Jahre später konnte das erste gentechnisch hergestellte Medikament von Roche auf den amerikanischen Markt gebracht werden. Dabei handelte es sich um *Roferon-A*[135], welches gegen bestimmte Krebsarten sowie bei einigen Viruskrankheiten Anwendung fand. Innert wenigen Jahren stieg *Roferon-A* zu den Top-Sellern von Roche auf und läutete damit eine neue Ära der gentechnisch produzierten Medikamente ein. Die Akquisitionen der nächsten 15 Jahre verfolgten den Zweck, diese Fokussierung auf die Zukunftssparten zu stärken. 1990 erwarb Roche die Aktienmehrheit von *Genentech*, dem führenden Unternehmen in der Gentechnologie, für 2.1 Milliarden US-Dollar welche zusammen mit zwei weiteren Akquisitionen Ende der 1990er Jahre Roche zum Marktführer im Diagnostik Bereich aufsteigen liess[136], dazu mehr im folgenden Unterkapitel. Noch heute zählen die von *Genentech* entwickelten Medikamente wie *Avastin, Herceptin* und *Mabthera* zu den Bestsellern.[137] Diese strategischen Allianzen schafften Roche den Zugang zu gentechnologischem Wissen von führenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Unternehmen, ohne in ein finanziell hohes Risiko wie bei eigener Forschung und Entwicklung gehen zu müssen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Roche bis in die 1980er Jahre ein Gemischtwarenladen mit Pharma, Kosmetika, Pflanzenschutzmittel und anderem war.

Strategiewechsel für ein gestärktes Engagement im Gesundheitswesen durch Innovation 1995 – heute

Mit dem Rücktritt des CEOs Fritz Gerber im Jahr 1998 verlor Roche einen seiner bedeutendsten Pioniere. Er hatte das Unternehmen über 20 Jahre geprägt. Gerber ist es während seiner Zeit gelungen, das vergleichbar kleine Unternehmen Hoffmann-La Roche mit einem geschätzten Unternehmenswert von 6 Milliarden Schweizer Franken zu einem Pharmagiganten mit einem Börsenkapitalisierungswert von 150 Milliarden Schweizer Franken zu verwandeln.[138] Doch seine Amtszeit war auch von zahlreichen Skandalen und daraus folgenden Schäden geprägt, wie es beispielsweise durch die Schadenszahlungen aufgrund der Vitaminkartelle sichtbar wurde: für diese Vergehen musste Roche im Jahr 2004 ca. 5 Milliarden Schweizer Franken Strafe zahlen.[139]

Mit Fritz Gerber verliessen viele prägende Führungskräfte und Entscheidungsträger den Basler Konzern – manche freiwillig, andere wurden in Folge der kommenden Unternehmensumstrukturierung entlassen.[140] Dr. Franz B. Humer trat nun als nachfolgender CEO dieses Erbe an und führte in den Konzern eine Ära der Innovationen und des wirtschaftlichen Erfolgs. All das war geprägt durch seinen radikalen Strategiewechsel, der unter anderem mit einigen Verlusten für die Firma Roche einherging. Denn die neue Unternehmensvision setzte statt der vorherigen breiten Produktdiversifikation, die Roche viel Sicherheit und konstante Erträge einbrachte, auf hohe Konzentration von spezifischen Spitalmedikamenten und diagnostischen Tests. Infolgedessen wurden Unternehmensteile, die nicht nah genug mit der Kernkompetenz Pharma zusammenhingen, verkauft. Betroffen waren die Spaten Agrochemie, Kosmetik, sowie die Riechstoffe und Aromen.[141] Man hatte nur noch wenig Zuversicht in die Erfolgsprognose der eigenen Agrochemie, da durch die Fusion von *Sandoz* und *Ciba-Geigy* im Jahr 1996 zum heutigen Konzern *Novartis* plötzlich ein unbezwingbar erscheinender Mega-Konzern die Spitzenposition im Agro-Markt einnahm.[142] Die Division der Riechstoffe und Aromen hingegen wurde so profitabel eingeschätzt, dass man sie unter dem Namen *Givaudan* verselbständigt hat und diese im Jahr 2000 durch einen Börsengang aus dem Unternehmen ausgliederte.[143] Einen noch wesentlich grösseren Einschnitt hinterliess der Verkauf von Roches Vitaminsparte an den niederländischen Chemiekonzern *DSM*, der damit zum weltweit grössten Vitaminhersteller wurde.[144] Das Geschäft war zwar noch profitabel, dennoch entschied man sich 2003 aufgrund der neuen Unternehmensstrategie und des Imageschadens, der durch den Skandal um die Vitaminkartelle entstanden war, die Vitamindivision zu veräussern.[145] Der Verkauf dieser Unternehmensteile, die Roches bisherige Firmengeschichte stark geprägt hatten zusammen mit dem Austausch von prägenden Akteuren auf den einzelnen Managementstufen kann schon fast als Neustart in die Pharmawelt angesehen werden.

Durch die neue Spezialisierung, die Roche durch das Abtreten der genannten Unternehmensbereiche erreicht hatte, wollte der Konzern nun als exklusiver Anbieter von hochwertigen Medikamenten und Diagnostika für Erkrankungen wie Aids, Hepatitis oder

Krebs wahrgenommen werden.[146] Roches neuentstandene Produktpalette sollte nun den gesamten Krankheitsverlauf begleiten können: Von genetischen Tests, die präventiv genutzt werden können, über die Produkte der Diagnostik, die den genauen Befund benennen, bis hin zu personalisierten Medikamenten, die in der Therapie eingesetzt werden.[147] Die Zeit um 2000 war geprägt von Kostensteigerungen im Gesundheitswesen, was unter anderem der Grund für Roches Spezifikation auf innovative Diagnostik und Therapiemittel war. Sie konnten den kostensparenden Effekt des Zusammenspiels ihrer eigenen Verfahren und Produkte als Verkaufsargument nutzen.[148]

Das aus den vorherigen Unternehmensspartenverkäufen gewonnene Kapital wurde in den darauffolgenden Jahren zur Akquisition von Unternehmen genutzt, die den Erfolg in den festgelegten Spezialisierungsbereichen fördern sollten. Hervorzuheben ist der bereits 1998 erfolgte Kauf des deutschen Konkurrenten *Böhringer Mannheim*. Roche tätigte diesen Unternehmenszukauf mit dem Ziel neben der Säule *Pharma* noch eine zweite tragfähige Säule, die *Roche Diagnostics*, aufzubauen. Durch die Integration von *Böhringer Mannheim* in den Basler Konzern vervierfachte sich der Umsatz und Roche wurde, von Rang 8 kommend, nun Weltmarktführer für Diagnostika. Mit einem Kaufpreis von knapp 16 Milliarden Schweizer Franken war dies die bis dahin teuerste Akquisition, die Roche in seiner Firmengeschichte tätigte.[149] Doch diese Akquisitionssumme wird in Zukunft noch bei weitem übertroffen werden und damit auch die Bereitschaft für noch massivere Forschungsinvestitionen.

Der neue CEO implementierte ausserdem neue Verfahren der Zusammenarbeit bei Roche, indem er strategische Allianzen mit anderen Pharmaunternehmen erlaubte und abschloss, was vorher als No-Go in Roches Firmenpolitik galt.[150] Diese strategischen Allianzen wurden zum Beispiel erfolgreich zur Zusammenarbeit am Präparat *Zantac* mit dem Wettbewerber *GlaxoSmithKline* genutzt. Unter der neuen Führung nutzte Roche das Mittel der kooperativen Zusammenarbeit mit Wettbewerbern immer häufiger. Im Geschäftsjahr 2014 wies Roche insgesamt 160 Kooperationsverträge vor, vier Jahre später wurden allein im Geschäftsjahr 2018 130 neue Partnerschaftsverträge abgeschlossen.[151]

Der zweite stark prägende Unternehmenszukauf nach dem Strategiewechsel entstand ursprünglich sogar aus einer strategischen Allianz. Roche und der US-Biotechnologe *Genentech* arbeiteten, wie bereits genannt, schon einige Jahre zusammen, bevor man sich auf die Übernahme einigte. 2009 konnte Roche für 46,8 Milliarden US-Dollar die restlichen 44% der *Genentech*-Anteile erwerben, die man bis dato noch nicht in Besitz hatte.[152] Krebsmittel wie der Kassenschlager Avastin waren nun im Besitz von Roche. Doch ein so grosses Unternehmen wie *Genentech* muss auch passend in den Konzern integriert werden, damit sich die Übernahme als erfolgreich erweist. Um die hohe Innovationsrate auch in Zukunft zu erhalten, ermöglichte Roche den *Genentech*-Forschungszentren weiterhin eine relativ grosse Eigenständigkeit.[153] Synergien in der Forschung und Entwicklung wurden genutzt um forschungsintensive High-Tech-Produkte, wie Herceptin weiterzuentwickeln. Somit wurde die Position von Roche im Bereich der Onkologie und biopharmazeutischen Forschung durch

die Akquisition von *Genentech* gestärkt. Ausgelöst durch den Boom an biotechnologischen Start-Ups in dieser Zeit, investierte Roche zusätzlich viel Forschungskapital in diese Unternehmen. Schlussendlich konnte der Konzern sich ab dem Jahr 2014 mit 25% der weltweiten Produktionskapazität als Weltmarktführer in der Onkologie betiteln.[154]

Aus heutiger Sicht hat Roche mit dieser strategisch wegweisenden Entscheidung in das Marktfeld der Onkologie einen Grundstein für den aktuellen Unternehmenserfolg gelegt. Das globale Marktvolumen im Bereich Onkologie hat sich in den letzten 10 Jahren mehr als verdreifacht und die Prognosen für die kommenden Jahre weisen ein ähnliches Wachstum auf.[155] Dieser Nachfragezuwachs macht sich bei Roche stark bemerkbar. Sechs der elf Bestseller-Medikamente im Geschäftsjahr 2023 stammen aus dem Fachbereich Onkologie.[156] Roche hat also zur richtigen Zeit in den passenden Markt investiert und somit Weitsicht bewiesen.

Kann diese Weitsicht, die Roche immer wieder in seiner Geschichte zu gelungenen Investitionen bewegt hat als Erfolgsrezept des Basler Konzerns angesehen werden? Betrachtet man die aktuelle Unternehmensperformance, so wünschen sich Anleger und Stakeholder sicherlich, dass wieder ein bisschen mehr von diesem Erfolgsrezept sichtbar werden würde. Roche wies zwar das letzte Jahrzehnt solide Umsatz- und Verkaufszahlen vor. Vernachlässigt man allerdings das Umsatzhoch, welches auf die Covid-19 Pandemie zurückzuführen ist, so fällt auf, dass Roche schon seit einigen Jahren etwas auf der Stelle tritt.[157] Auch die letzten veröffentlichten Wachstumsprognosen des Managements waren eher moderat.[158] Aus der Vergangenheit lernen wir, dass es Roche enorm nach vorne bringen würde, wenn sie bald einmal wieder mit einem neuen, revolutionären Medikament den Durchbruch schaffen würden.

Roche heute: Strategische Ausrichtung und Aufholjagt im Milliardenmarkt der Diätmedikamente



Abbildung 6: Abnehmspritzen vom Wettbewerber Novo Nordisk
Quelle: Erhard, 2023

Ein Markt, der aktuell vielversprechend erscheint, ist der Markt rund um Diabetes Medikamente und Abnehmpräparate. Durch die medienwirksamen Abnehmspritzen *Ozempic* und *Wegovy* wurde der Pharmakonkurrent *Novo Nordisk* zum wertvollsten europäischen Unternehmen an der Börse.[159] Die Nachfrage nach diesen Medikamenten scheint auch in Zukunft weiterhin stark zuzunehmen. Warum nimmt Roche keine Rolle in diesem vielversprechenden Markt ein? Die Antwort auf diese Frage erweckt den Eindruck, dass Roche 2018 eine strategisch fatale Fehlentscheidung getroffen hat. Überraschenderweise war Roche nämlich sogar recht weit mit der Entwicklung von Abnehmpräparaten. Man entschloss sich

allerdings 2018 die Rechte an dem selbstentwickelten Wirkstoff an den US-Pharmagiganten *Eli Lilly and Company* zu verkaufen[160]. Diese Akquisition verhalf *Eli Lilly and Company* dazu, bis heute, der einzige Konkurrent für *Novo Nordisk* in dem Markt, um die Abnehmspritzen zu werden. Beide Unternehmen bauen laufend mit Milliardeninvestitionen ihre Produktionskapazitäten aus, da sie die Nachfrage nicht vollständig bedient bekommen.[161] Roche steht am Seitenrand und erkennt nun doch deutlich später das Potenzial dieses Marktes, weshalb man sich im Dezember 2023 dazu entschloss, das kalifornische Unternehmen *Carmot Therapeutics* für 2,7 Milliarden US-Dollar zu übernehmen.[162] Dieses ist allerdings noch in einer so frühen Entwicklungsphase der Diätmedikamente, dass noch nicht abschätzbar ist, in welchem Jahr eines dieser Präparate wohl eine Marktzulassung bekommen könnte. Die Anleger reagierten zwar positiv auf diesen Unternehmenskauf, auch aufgrund der Wachstumsprognose des Marktes[163], allerdings wird sich wohl erst in weiter Zukunft zeigen, ob Roches Investition sich lohnt oder ob der Basler Konzern in diesem Bereich das Nachsehen hat.



Abbildung 7: Roches Hauptsitz in Basel
Quelle: Roche, o.D.

Roche hatte in diesen entscheidenden Jahren die Konzernforschung daraufhin ausgerichtet, dass sich neben der Krebsforschung nun auch auf neue Therapiemedikamente im Bereich der personalisierten Medizin fokussiert wird. Zum Beispiel *Ocrevus* zur Behandlung von Multiple Sklerose ist ein erfolgreiches Medikament, das in dieser Zeit entwickelt wurde.[164] Es kann festgehalten werden, dass Roches Strategie insofern funktioniert, dass sie 2022 nach *Pfizers* Marktanteil von 9 % den zweitgrössten Marktanteil (6 %) im Pharmasegment aufweisen.[165] Untersucht man Roches Verkaufszahlen so wird ersichtlich, dass ein Grossteil der Verkäufe heutzutage immer noch im Bereich der Onkologie generiert wird. Allerdings konnten Mittel aus anderen Bereichen, wie den Neurowissenschaften oder aus der Augenheilkunde, in den letzten Jahren auch steigende Absatzzahlen vermelden, sodass es spannend bleibt, auf welches Marktfeld Roche zukünftig seinen Fokus setzen wird.[166]

Abschliessende Betrachtung: Roche von den Anfängen bis zur globalen Präsenz

Dieses Kapitel, das die beeindruckende Entwicklung des Unternehmens Roche von seinen bescheidenen Anfängen bis zur heutigen globalen Präsenz als Gigant in der Krebsmedikamentenforschung und -Herstellung darstellt, beantwortet wesentliche Fragen bezüglich der langfristigen Erfolgsstrategien des Unternehmens.
Wie konnte sich Roche aus dem vermeintlich kleinen Schweizer Markt im stark umkämpften, globalen Pharmageschäft als beständige Grösse etablieren? Die Antwort liegt in der kontinuierlichen Innovation und der geschickten Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an globale Trends und Herausforderungen. Roche hat frühzeitig die Bedeutung von Forschung und Entwicklung erkannt und in diese Bereiche investiert, was es dem Unternehmen ermöglichte, meistens, jedoch nicht immer an der Spitze der medizinischen Innovation zu stehen und neue wichtige Geschäftsfelder zu entdecken.

Die Überwindung diverser Krisen, wie die nach der starken Diversifikation der Zeitperiode von 1960-1978, und die erfolgreiche Neupositionierung am Markt durch zahlreiche Restrukturierungen zeigen Roches Fähigkeit, sich dynamisch an die veränderten Marktbedingungen anzupassen. Die strategische Neuausrichtung, insbesondere in den 1970er und 1980er Jahren, mündete in einer Fokussierung auf wachstumsstarke Bereiche wie Biotechnologie und Diagnostika, was das Fundament für zukünftiges Wachstum weiter stärkte.

Die Geschichte von Roche illustriert eindrucksvoll, wie aus einer kleinen Schweizer Medizinfabrik, die ursprünglich Hustenmittel für den lokalen Markt herstellte, ein Weltkonzern erwachsen ist. Dies wurde durch den unermüdlichen Pioniergeist und die Leidenschaft für Innovation im Sinne der Gesundheit erreicht.

Insgesamt zeigt die Unternehmensgeschichte von Roche, dass der Erfolg des Unternehmens nicht nur auf ihre Fähigkeit zurückzuführen ist, sich durch innovative Produkte zu differenzieren, sondern auch auf seine strategische Weitsicht, Risiken intelligent zu managen und sich ständig neu zu erfinden. Dies ermöglichte Roche nicht nur, kontinuierlich medizinische und pharmazeutische Erfolge zu erzielen, sondern auch als eine führende Kraft in der globalen Pahrmaindustrie bestehen zu bleiben.

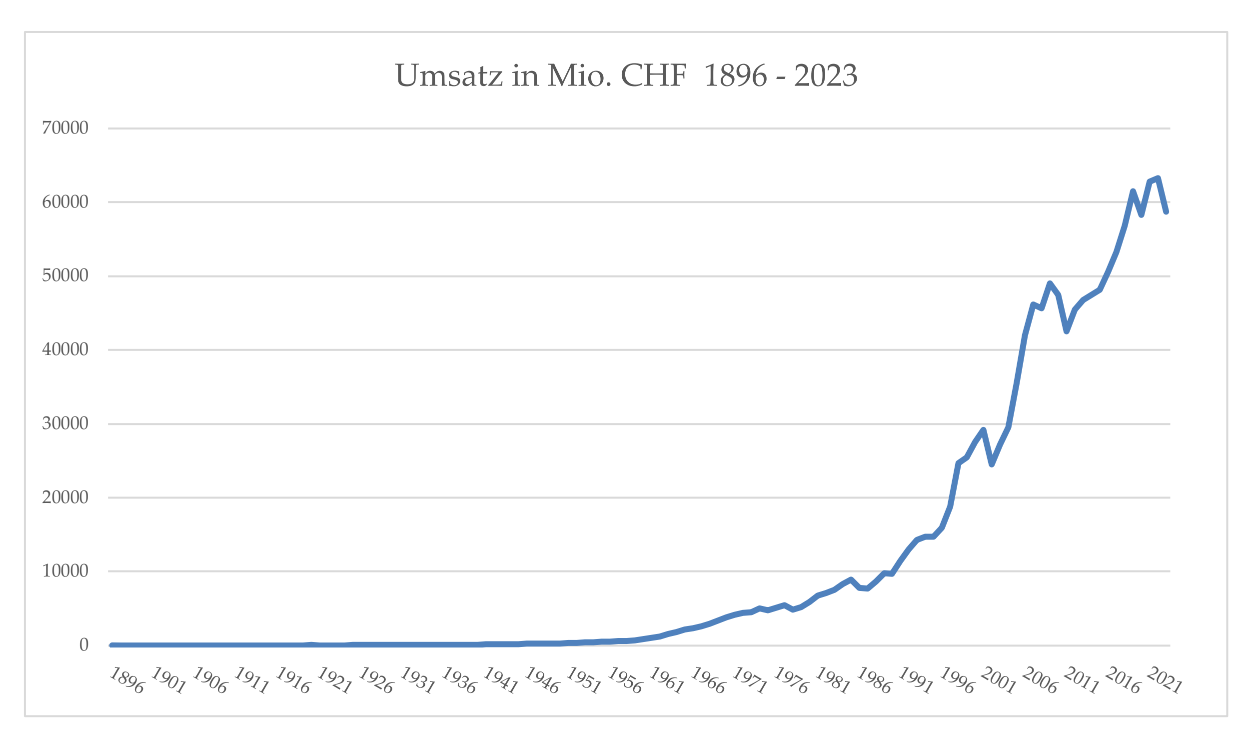


Abbildung 8: Grafische Darstellung Umsatzentwicklung der Umsatzentwicklung von Roche von 1896 - 2023
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Historisches Archiv Roche, 2016; König, 2016; statista, 2023

Endnoten

[1] Roche Deutschland Holding GmbH, 2024
[2] manager magazin, 2023
[3] Statista, 2024
[4] F. Hoffmann-La Roche Ltd, o.D.
[5] Agostinis, 2021
[6] Hochreiter, 2021, S. 33
[7] Historisches Museum Basel, o.D.
[8] Hochreiter, 2021, S. 36
[9] Hochreiter, 2021, S. 37
[10] F. Hoffmann-La Roche Ltd, o.D.
[11] Gasser, o.D.
[12] Hochreiter, 2021, S. 61
[13] Hochreiter, 2021, S. 50
[14] F. Hoffmann-La Roche Ltd, o.D.
[15] Hochreiter, 2021, S. 50
[16] Peyer, 1996, S. 200
[17] Eggersdorfer et al., 2020, S. 13139
[18] Eggersdorfer et al., 2020, S. 13139
[19] Peyer, 1996, S. 200
[20] Peyer, 1996, S. 188, 190
[21] Peyer, 1996, S. 180
[22] Peyer, 1996, S. 180
[23] Eggersdorfer et al., 2020, S. 13139

---

[24] Peyer, 1996, S. 181
[25] Peyer, 1996, S. 205
[26] Eggersdorfer et al., 2020, S. 13139
[27] Eggersdorfer et al., 2020, S. 13139
[28] Eggersdorfer et al., 2020, S. 13139
[29] Peyer, 1996, S. 181
[30] Peyer, 1996, S. 181
[31] Peyer, 1996, S. 181
[32] Peyer, 1996, S. 181
[33] Peyer, 1996, S. 181–182
[34] Peyer, 1996, S. 184
[35] Peyer, 1996, S. 184
[36] Peyer, 1996, S. 184
[37] Peyer, 1996, S. 184
[38] Peyer, 1996, S. 184
[39] Peyer, 1996, S. 184
[40] Peyer, 1996, S. 190
[41] König, 216, S. 320
[42] Peyer, 1996, S. 188
[43] König, 2016, S. 320
[44] König, 2016, S. 320
[45] König, 2016, S. 320
[46] Peyer, 1996, S. 190
[47] König, 2016, S. 320
[48] König, 2016, S. 320
[49] Peyer, 1996, S. 190
[50] Peyer, 1996, S. 190
[51] Peyer, 1996, S. 190
[52] Peyer, 1996, S. 185
[53] Peyer, 1996, S. 190
[54] Peyer, 1996, S. 190
[55] Peyer, 1996, S. 225
[56] Peyer, 1996, S. 186
[57] Peyer, 1996, S. 190
[58] Peyer, 1996, S. 195
[59] Peyer, 1996, S. 195
[60] Peyer, 1996, S. 195
[61] Peyer, 1996, S. 195
[62] Peyer, 1996, S. 195
[63] Peyer, 1996, S. 196
[64] Peyer, 1996, S. 190, 205
[65] Peyer, 1996, S. 205
[66] Peyer, 1996, S. 205
[67] Eggersdorfer et al., 2020, S. 13139
[68] Peyer, 1996, S. 205
[69] Peyer, 1996, S. 205
[70] Peyer, 1996, S. 208
[71] Peyer, 1996, S. 208
[72] Peyer, 1996, S. 209
[73] Peyer, 1996, S. 209

[74] Peyer, 1996, S. 217
[75] Peyer, 1996, S. 213
[76] Peyer, 1996, S. 233
[77] Peyer, 1996, S. 213
[78] Peyer, 1996, S. 213
[79] Peyer, 1996, S. 213
[80] Peyer, 1996, S. 213, 215
[81] Peyer, 1996, S. 213, 215
[82] Peyer, 1996, S. 215
[83] Peyer, 1996, S. 215
[84] Peyer, 1996, S. 215
[85] Peyer, 1996, S. 215
[86] Peyer, 1996, S. 215
[87] Peyer, 1996, S. 215
[88] Peyer, 1996, S. 215
[89] Peyer, 1996, S. 219
[90] Peyer, 1996, S. 219
[91] Peyer, 1996, S. 226
[92] Peyer, 1996, S. 226
[93] Peyer, 1996, S. 226
[94] Peyer, 1996, S. 226
[95] Peyer, 1996, S. 226
[96] Peyer, 1996, S. 226
[97] Peyer, 1996, S. 226
[98] Peyer, 1996, S. 227
[99] Peyer, 1996, S. 227
[100] Bürgi, 2011, S. 128
[101] Peyer, 1996, S. 227
[102] Peyer, 1996, S. 227
[103] Peyer, 1996, S. 227
[104] Peyer, 1996, S. 227
[105] Peyer, 1996, S. 228
[106] Peyer, 1996, S. 245
[107] Peyer, 1996, S. 247
[108] Peyer, 1996, S. 272
[109] Peyer, 1996, S. 272
[110] König, 2016, S. 320
[111] König, 2016, S. 320
[112] Peyer, 1996, S. 258
[113] Peyer, 1996, S. 257-258
[114] Peyer, 1996, S. 272
[115] Peyer, 1996, S. 265, 267
[116] Peyer, 1996, S. 217
[117] Peyer, 1996, S. 272-273
[118] Peyer, 1996, S. 273
[119] André Hoffmann, Interview mit Tagesanzeiger, Mai 2020
[120] Voigt, 2017
[121] Alich, 2020, Absch. 8
[122] Hochreiter, 2021, S. 255
[123] Reich, 2016

[124] Hochreiter, 2021, S. 259
[125] Hochreiter, 2021, S. 259
[126] Hochreiter, 2021, S. 266
[127] Hochreiter, 2021, S. 266
[128] Hochreiter, 2021, S. 266
[129] Peyer, 1996, S. 331
[130] Voigt, 2017
[131] Historisches Archiv Roche, 2016, S. 28
[132] Peyer, 1996, S. 333
[133] Voigt, 2017
[134] Hochreiter, 2021, S. 264
[135] Pharmazeutische Zeitung, 2019
[136] Hochreiter, 2021, S. 265
[137] Alich, 2020, Absch. 10
[138] Bilanz, 2004
[139] Hochreiter, 2021, S. 318
[140] Hochreiter, 2021, S. 318–320
[141] Hochreiter, 2021, S. 321
[142] SRF, 2016
[143] SWI, 1999
[144] NZZ, 2003
[145] Hochreiter, 2021, S. 322
[146] Hochreiter, 2021, S. 324
[147] Hochreiter, 2021, S. 324
[148] Hochreiter, 2021, S. 325
[149] Hochreiter, 2021, S. 298–299
[150] Hochreiter, 2021, S. 321
[151] Hochreiter, 2021, S. 349
[152] Handelsblatt, 2009
[153] Hochreiter, 2021, S. 324
[154] Hochreiter, 2021, S. 322
[155] IQVIA, 2023, S. 17
[156] Roche, 2023, Seite 15–19
[157] Roche, 2023
[158] SWI, 2024
[159] Erhard, 2023
[160] WirtschaftsWoche, 2023
[161] Rauffmann, 2023
[162] Rauffmann, 2023
[163] Rauffmann, 2023
[164] Hochreiter, 2021, S. 349
[165] Statista, 2023
[166] Roche, 2023, S. 14–15

Literaturverzeichnis

Agostinis, Massimo. 2021. *125 Jahre Roche - Mit drei Angestellten zum Weltkonzern.* 28. September. Zugriff am 3. Mai 2024. https://www.srf.ch/news/schweiz/125-jahre-roche-mit-drei-angestellten-zum-weltkonzern.

Alich, Holger. 2020. *Tagesanzeiger - Der Schreinersohn, der Roche an die Weltspitze führte.* 11. Mai. Zugriff am 15. Mai 2024. https://www.tagesanzeiger.ch/der-schreinersohn-der-roche-an-die-weltspitze-fuehrte-422035737245.

Bilanz. 2004. *Fritz Gerber: Goodbye, Übervater*. 28. Januar. Zugriff am 17. Mai 2024. https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/fritz-gerber-goodbye-ubervater#

Bürgi, Michael. 2011. *Pharmaforschung im 20. Jahrhundert – Arbeit an der Grenze zwischen Hochschule und Industrie.* https://doi.org/10.3929/ethz-a-006500300

Eggersdorfer, Manfred, Laudert, Dietmar, Létinois, Ulla, McClymont, Tom, Medlock, Jonathan, Netscher, Thomas & Bonrath, Werner. 2012. Einhundert Jahre Vitamine - eine naturwissenschaftliche Erfolgsgeschichte. *Angewandte Chemie, 124*(52), 13134–13165. doi:10.1002/ange.201205886

Erhard, Antje. 2023. *Pharmakonzern Novo Nordisk: Abnehmspritzen-Hersteller wertvollste Firma Europas.* 05. September. Zugriff am 10. Mai 2024. https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/novo-nordisk-wertvollstes-unternehmen-lvmh-100.html

F. Hoffmann-La Roche Ltd. o.D. *Unsere Geschichte.* Zugriff am 5. April 2024. https://www.roche.ch/ueber-uns/unsere-geschichte#:~:text=Roche%20wird%20gegründet&text=Ihr%20Gründer%2C%20Fritz%20Hoffmann%2C%20gelobt,und%20international%20vertrieben%20werden%20soll sol.

Gasser, Micha. o.D. *Gesund durch ein Geheimnis.* Zugriff am 12. April 2024. https://www.mkb.ch/de/services/blog/2018/q4/patente.html.

Handelsblatt. 2009. *Megadeal: Roche sichert sich Genentech komplett*. 12. März. Zugriff am 12. April 2024. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/einigung-megadeal-roche-sichert-sich-genentech-komplett/3133082.html

Historisches Archiv Roche. 2016. „Aus Tradition der Zeit voraus.“ Basel.

Historisches Museum Basel. o.D. *Handwerk und Gewerbe - Sirolin "Roche".* Zugriff am 5. April 2024. https://www.hmb.ch/museen/sammlungsobjekte/einzelansicht/s/sirolin-roche/#:~:text=Der%20Hustensirup%20Sirolin%20kam%201898,und%20dort%20eine%20Fabrik%20gebaut.

Hochreiter, Walter. 2021. „Roche in Basel und Westeuropa.“ In *Roche in der Welt 1896 - 2021*, von Christine Hatzky, Christian Helm, Juris Salaks, Tobias Ehrenbold, Walter Hochreiter und Michael Rothmann. Edition Roche.

IQIVA. 2023. *The Global Use of Medicines 2023.* 18. Januar. Zugriff am 04. Mai 2024. https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports-and-publications/reports/the-global-use-of-medicines-2023

König, Mario. 2016. *Chemie und Pharma in Basel - Besichtigung einer Weltindustrie - 1859 bis 2016.* Basel: Christoph Merian Verlag.

manager magazin. 2023. *Das sind die 20 grössten Pharmakonzerne der Welt.* Zugriff am 20. April 2024. https://www.manager-magazin.de/unternehmen/medikamente-und- arzneien-das-sind-die-top-20-groessten-pharmakonzerne-der-welt-a-d31e3396-5969-4318-a621-21aefc0beac9.

NZZ. 2003. *EU genehmigt Verkauf der Vitaminsparte.* 23. Juli. Zugriff am 18. Mai 2024. https://www.nzz.ch/newzzDIH8Q6QH-12-ld.265073

Peyer, Hans Conrad. 1996. *Roche: Geschichte eines Unternehmens - 1896-1996.* Basel: Editiones Roche.

Pharmazeutische Zeitung. 2019. *Roferon-A - Ein Medikament hat ausgedient.* 05. Dezember. Zugriff am 25. April 2024. https://www.pharmazeutische-zeitung.de/ein-medikament-hat-ausgedient/.

Rauffmann, Theresa. 2023. *Dickes Geschäft mit Diätmitteln – Roche kauft sich wieder bei Abnehmmedikamenten ein.* 04. Dezember. Zugriff am 17. Mai 2024. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/pharmakonzern-dickes-geschaeft-mit-diaetmitteln-roche-kauft-sich-wieder-bei-abnehmmedikamenten-ein/29538838.html

Reich, Andreas. 2016. *NZZ - Die verheerende Giftwolke von Seveso.* 08. Juli. Zugriff am 21. April 2024. https://www.nzz.ch/international/das-historische-bild/chemieunfall-in-norditalien-die-verheerende-giftwolke-von-seveso-ld.104219.

Roche. 2023. *Finance Report 2023.* Zugriff am 21. April 2024. https://assets.roche.com/f/176343/x/3b1fb647e2/fb23e.pdf

Roche. o.D. *Roche Media Library.* Zugriff am 23. Mai 2024. https://www.roche.com/media/library-images

Roche Deutschland Holding GmbH. 2024. *Roche Meilensteine.* Zugriff am 18. April 2024. https://www.roche.de/unternehmen/wer-wir-sind/unsere-geschichte/unternehmenshistorie.

SRF. 2016. *Vor 20 Jahren: Am 7.3.96 wird aus Sandoz und Ciba-Geigy Novartis.* 07. März. Zugriff am 25. Mai 2024. https://www.srf.ch/news/basel-baselland-vor-20-jahren-am-7-3-96-wird-aus-sandoz-und-ciba-geigy-novartis

SRF. 2020. Zum Tod des früheren Roche-Managers Fritz Gerber. 11. Mai. Zugriff am 20. Mai 2024. https://www.srf.ch/audio/echo-der-zeit/zum-tod-des-frueheren-roche-managers-fritz-gerber?partId=11764378

Statista. 2023. *Leading pharmaceutical companies worldwide based on market share in 2022.* Zugriff am 12. Mai 2024. https://www.statista.com/statistics/309425/prescription-drugs-market-shares-by-top-companies-globally/

Statista. 2024. *Top 20 Pharma- und Biopharmaunternehmen nach weltweitem Arzneimittelumsatz 2023.* April. Zugriff am 25. April 2024. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/311731/umfrage/top-pharmaunternehmen-nach-weltweitem-umsatz-mit-verschreibungspflichtigen-arzneimitteln/.

SWI. 1999. *Roche verselbständigt Bereich Riechstoffe und Aromen.* Aktualisiert am 06. Dezember. Zugriff am 13. Mai 2024. https://www.swissinfo.ch/ger/finanzplatz-schweiz/roche-verselbstaendigt-bereich-riechstoffe-und-aromen/1385426

SWI. 2024. *Roche stellt nach verhaltenem 2023 leichtes Wachstum in Aussicht.* 01. Februar. Zugriff am 17. Mai 2024. https://www.swissinfo.ch/ger/roche-stellt-nach-verhaltenem-2023-leichtes-wachstum-in-aussicht/72123540

Voigt, Birgit. 2017. *Roche: Die Langstreckenläufer.* 08. März. Zugriff am 12. Mai 2024. https://www.nzz.ch/wirtschaft/roche-die-langstreckenlaeufer-ld.1802591.

WirtschaftsWoche. 2023. *Roche kehrt in Geschäft mit Abnehmmedikamenten zurück.* WirtschaftsWoche. 05. Dezember. Zugriff am 17. Mai 2024. https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/pharmakonzern-roche-kehrt-in-geschaeft-mit-abnehmmedikamenten-zurueck/29538916.html

Forster Rohner AG: von St. Gallen bis ins Weisse Haus

Autor: Léon Alex Bamesreiter

Gucci, Prada, Coco Chanel – jeder kennt die grossen, international angesehenen Luxus-Modelabels, die von vielen Prominenten zu feierlichen Anlässen getragen werden. Weniger bekannt ist dabei der Fakt, dass die feinen Stickereien, die die Promis zieren, in vielen Fällen aus der kleinen Schweizer Stadt St. Gallen stammen, genauer gesagt aus dem Hause Forster Rohner: Das traditionsreiche Textilunternehmen hat mit seiner hochwertigen Stickerei- und Textilproduktion weltweit Anerkennung gefunden. Die Erfolgsgeschichte beginnt bereits um die Jahrhundertwende um 1900 mit zwei Ostschweizer Familienunternehmen, die dank einer Übernahme 1988 zur neuen Nummer eins in der Schweiz aufstiegen. Heute ist Forster Rohner mit weltweit 850 Mitarbeitern und Tochterunternehmen in der Schweiz, Rumänien, Bosnien und China sowie einem globalen Vertriebsnetz ein bedeutender Akteur in der Textilindustrie.



Abbildung 1: Michele Obama trägt zu der Amtseinführung ihres Mannes ein Kleid mit Stickereien aus dem Hause Forster Rohner.

Die Textilindustrie in der Schweiz machte zu ihrer Blüte im frühen 20. Jahrhundert circa 18% aller Exporte der Schweiz aus, befindet sich seitdem allerdings auf einem absteigenden Ast. Und so hatte auch eines der Vorgängerunternehmen der Forster Rohner AG, die Jacob Rohner AG, Probleme und teils mit drohender Insolvenz zu kämpfen. Die Forster Willi AG hingegen fuhr schon seit der ersten Krise der Branche um den Ersten Weltkrieg eine Differenzierungsstrategie, die es ihr schlussendlich im Jahr 1988 ermöglichte, den Konkurrenten zu übernehmen und dabei signifikante Synergien zu heben. Nach dem Zusammenschluss hat das Management von Forster Rohner es geschafft, das Unternehmen erfolgreich zu konsolidieren und kontinuierlich an die Herausforderungen des Marktes anzupassen. Dabei setzt man auf bewährte Erfolgsrezepte: Innovation, Entscheidungsfreude und stringente Strategie-Umsetzung. Diese Eigenschaften haben Forster Rohner geholfen, nicht nur am Markt zu bestehen, sondern auch Akzente zu setzen, beispielsweise im Bereich von Textilien mit integrierten elektronischen Komponenten.

Diese Geschichte wird den erfolgreichen Unternehmenswerdegang von Forster Rohner aufzeigen und dabei klären, wie das Unternehmen Herausforderungen bewältigen konnte, die einige Konkurrenten zur Aufgabe getrieben haben. Ich beginne mit einer kurzen Exkursion

zur Schweizer Textilindustrie, die die Geburtsstätte der Vorunternehmen von Forster Rohner darstellt. Der weitere Verlauf der Geschichte gliedert sich in drei Abschnitte. Der erste beschreibt die Zeit vor 1988, als Forster Willi und Jacob Rohner noch als eigenständige Unternehmen fungierten, danach folgt die Periode, die nach der Fusion begann. Abschnitt drei beginnt mit der Akquisition der Jakob Schlaepfer AG und umfasst die Zeit bis heute. Im finalen Kapitel werden mein Fazit und einige weitergehende Gedanken präsentiert.

Vorgeschichte – Schweizer Textilqualität als Exportschlager

Unsere Geschichte beginnt vor vielen hundert Jahren. Die Wurzeln der Textilindustrie in der Ostschweiz erwachsen im Bodenseeraum und gedeihen damals aufgrund der vorteilhaften Verfügbarkeit von Rohstoffen wie Flachs und des milden Klimas. Ausserdem unterstützt die günstige Lage an den Handelswegen in den reichen und gut entwickelten Süden den Aufstieg der Region. Die ersten Relikte der Textilproduktion stammen aus dem 14. Jahrhundert und wurden in Konstanz gefunden.[1] Dort entstand damals ein Zentrum der Leinenproduktion. Alles begann mit dem Anbau und der Ernte von Flachs, zu dem wenig später auch die Vorverarbeitung und die Weberei dazukamen. Durch ihre Expertise in der Weberei konnten die Textilunternehmer in Konstanz bereits früh mit anderen Produkten, wie zum Beispiel Seide, aber auch anderen Herstellungsverfahren, wie der Mischnutzung von Baumwolle und Leinen, experimentieren. Der hohe Erfindungsreichtum und die Diversifikation über verschiedene Produkte sowie entlang der Wertschöpfungskette machten die Region zu einem sehr erfolgreichen Player im Textilmarkt und legten den Grundstein für die spätere Entwicklung der Region. Die zahlreichen reich dekorierten Jugendstilvillen, die man noch heute sieht, zeugen von einer Zeit, in der St. Gallen und die umliegende Region eine der am dichtesten besiedelten Regionen Europas war.[2] Der Jugendstil wird Ende des 19. Jahrhunderts einer der wichtigsten Treiber für die Stickereiindustrie in der Region.

Getrieben durch die Reformation durch Joachim von Watt, besser bekannt als Vadian, im Jahre 1527 erlangte die damals kleine Klerikerstadt St. Gallen Wohlstand und Unabhängigkeit vom Kloster. Sie löste Konstanz daraufhin ~~als~~ Leinenhauptstadt der Region ab.[3] Die Stadt ist geographisch sehr gut gelegen, da viele wichtige Nord-Süd-Handelswege durch sie hindurchführen, wenn man den Bodensee und die Berge umgehen möchte – z.B. Augsburg, die Stadt der Fugger und damit ebenfalls fundamental in der Textilbranche, lässt sich am besten aus den italienischen Metropolen über St. Gallen erreichen. Zudem hatte man durch die Textilgilden bedeutende Beziehungen in die Politik und durch die Kathedrale in die religiöse Obrigkeit.[4] Dies machte

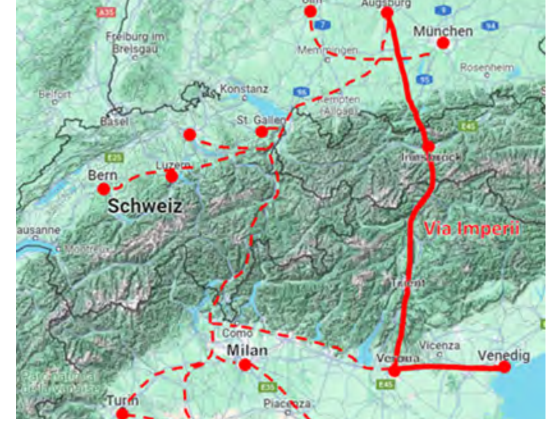


Abbildung 2: Mitteleuropäische Handelsrouten

die Stadt zu einem wichtigen Textilhandelsplatz und extrem wohlhabend. In den folgenden Jahrhunderten konnte St. Gallen seine Vormachtstellung als Textilhauptstadt der Schweiz behaupten und weiter ausbauen, was unweigerlich auch einen positiven Einfluss auf die Region Ostschweiz hatte. Insbesondere die stark regulierte Leinenproduktion wurde hierbei aus der Stadt ins Umland verlagert.[5] Mit dem Beginn der Industrialisierung, die ab 1760 von England ausging, änderten sich die Bedingungen in der Textilproduktion stark. Die maschinelle Produktion, in Kombination mit der nun höheren Verbreitung der Baumwolle als Werkstoff, führte zu massiven Produktivitätssteigerungen, die viele Weber arbeitslos machte und neue Regionen für die Textilproduktion erschloss. Erst mit der Einführung der mechanischen Weberei und Spinnerei 1860 wurde die Ostschweiz wieder konkurrenzfähig.[6]

Eine weitere, wegweisende Innovation des 18. Jahrhunderts bestand in der Stickerei. Legenden zufolge hatten Kaufleute des Hauses Gonzenbach türkische Arbeiterinnen in Lyon beobachtet und brachten diese Art der Textilveredelung im Jahre 1753 nach St. Gallen.[7] Während 1760 noch rund 6.000 Stickerinnen in Heimarbeit arbeiteten, waren es 1790 schweizweit bereits rund 30.000.[8] Die filigranen und oft aufwändig verarbeiteten Stickereien etablierten sich neben dem Spinnen und Weben schnell als fester Bestandteil des Textilgewerbes. Auch in der Stickerei hinterliess die Industrialisierung ihre Spuren, zunächst durch die Einführung der Handstickmaschine und später der durch Lochkarten gesteuerten Schifflistickmaschine. Sie markierten den Beginn einer neuen Zeit der Professionalisierung und Dezentralisierung im Stickereigewerbe.[9] Der darauffolgende Boom der Industrie führte dazu, dass sich viele junge Männer zu Stickern ausbilden liessen – oft in St. Gallen und allgemein in der Ostschweiz.[10] Des Weiteren wurde die Bildungsinfrastruktur durch die Stickfachschule und die Textilfachschulen (später EMPA) gestärkt. Darüber hinaus band man Appenzell und Bodensee/Toggenburg durch Schienenfahrzeuge besser an, wodurch sich die Produktion mehr ins Umland verlagern konnte, während in St. Gallen hauptsächlich die Händler sassen. Bei diesem sogenannten «Verlagssystem» legte der Unternehmer («Verleger») den oft heimarbeitenden Produzenten die Rohstoffe auf eigene Rechnung aus. Schweizweit beschäftigte die Stickereiindustrie, direkt oder indirekt, mehr als zehntausend Menschen. Das grosse Interesse und die internationale Anerkennung der Branche führten dazu, dass die Stickerei in wenigen Jahren zum Hauptexportzweig der Schweiz wurde. So betrug der Anteil der Stickerei

«Metropole» St. Gallen

Man sagt, es habe sogar eine Direktverbindung per Zug von St. Gallen bis in die Modehauptstadt Paris gegeben; selbstverständlich ohne Zwischenhalt in Zürich. Diese Geschichte hat einen wahren Kern: So wurde der Simplon Orient Express ab 1923 wegen Problemen in Deutschland gen Süden gelenkt. Die Schweiz wollte den Zug nicht mehr hergeben, als die Umleitung endete. So entstand der Arlberg-Orient-Express, der, startend in Paris, Passagiere bis nach Istanbul brachte und dabei in Buchs und Sargans hielt. Die Halte in der Ostschweiz galten allerdings nur dem Fahrtrichtungswechsel. Das Entfallen eines Halts in Zürich ist ebenfalls eine Halbwahrheit – man liess den Hauptbahnhof als Kopfbahnhof aus, hielt aber regulär in Enge.[12,13]

am Gesamtexport der Schweiz im Jahr 1910 ganze 18% – allein in St. Gallen stieg die Zahl der Beschäftigten in der Textilbranche zwischen 1870 und 1910 von 2.300 auf 11.800 (die Zahl der Einwohner von St. Gallen lag 1910 bei circa 75.000).[11]

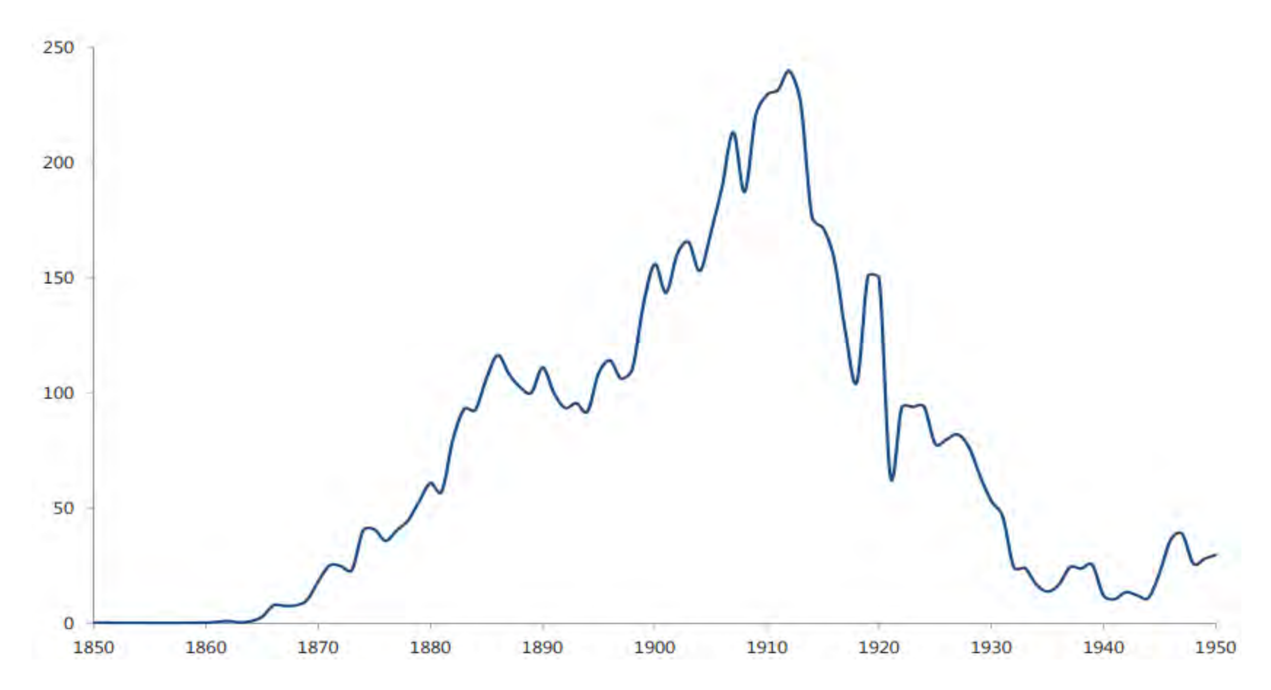


Abbildung 3: Realer Wert exportierter Schweizer Stickereien (1850–1950), indexiert (1889 =100) und geglättet

Der Erste Weltkrieg setzte 1914 dem Aufschwung ein jähes Ende. Der Stickereimarkt wurde – wie es in einer reifenden Industrie meistens der Fall ist – durch Marktneueintritte zunehmend wettbewerbsintensiver. Während zum Beispiel 1900 noch ca. 150 Stickereiexporteure in der Ostschweizer aktiv waren, waren es 1912 bereits ca. 230. Ausserdem nahm die Nachfrage nach dem Luxusprodukt Stickereien infolge der Kriegswirtschaft in den meisten Ländern der Welt ab.[14] Auch während der «Golden Twenties» erholte sich die Nachfrage nicht, da hier ein anderes, schlichteres, Schick in Mode gekommen war – so musste 1926 die einst zweitgrösste und teilweise durch US-Gelder finanzierte Stickerei der Welt, Arnold B. Heine & Co., Konkurs anmelden.[15] Als dann die Weltwirtschaftskrise 1929 und hohe Exportzölle den Markt weiter belasteten, erreichte die Industrie Mitte der 1930er Jahre ihren Tiefpunkt.[16] Ab den 1940er Jahren erholt sich die Branche wieder etwas und man setzte auf selbstständige Lohnsticker sowie Heimarbeiterinnen, um die vollen Auftragsbücher bedienen zu können.[17] Die Freude über den Aufschwung währte aber leider nur kurz, denn mit der Einführung der Synthetikfasern Ende der 1950er Jahre fiel die Nachfrage nach Webereiprodukten, was die Schweizer Textilbranche zunächst schwer traf.[18,19]

Auch in den folgenden Jahrzehnten erholte sich die Branche nie gänzlich auf ein Niveau wie vor dem Ersten Weltkrieg. Das schwierigere Marktumfeld sorgte dafür, dass nur innovative und anpassungsfähige Unternehmen überleben konnten; dies ist bis heute der Fall und Forster Rohner ein exzellentes Beispiel dafür, wie ein Bestehen über viele Marktzyklen hinweg nur durch kontinuierliche Selbstevaluierung und stringente Strategieumsetzung möglich ist.

Die Gründungsjahre

Forster Willi & Co

Die Gründung der Forster Willi & Co durch Conrad Forster-Willi im Jahre 1904 fällt in die Blütezeit der Schweizer Textilindustrie. Angefangen hatte der Gründer 1904 mit Wäschebesatz. Hier verzierte man die um die Jahrhundertwende beliebten Wäschesets, bestehend aus Hemd, Höschen, Unterrock und Korsett mit bestickten Bändern. Als sich die Mode ändert, ist man gezwungen, sich neue Märkte zu erschliessen, was zunächst durch Stickereien für Nachtwäsche und ab den 30er Jahren auch wieder durch Stickereien für Damenwäsche gelingt. «Schon damals haben wir Produkte zusammen mit unseren Kunden entwickelt», wird einer der Brüder der dritten Generation in der Geschäftsleitung zitiert.[20]

Mit dem Gründungsjahr, das nur kurz vor dem Zenit der Stickereindustrie und der ersten langen Krise liegt, ist es umso erstaunlicher, wie sich das junge Unternehmen in dieser schwierigen Zeit behaupten kann. Dies ist auf die starke Innovationskraft und Positionierung im margenträchtigen Luxussegment zurückzuführen. Die Fülle an Designs ist bereits in frühen Jahren sehr gross, was dazu führt, dass die Kunden von Forster schnell auf neue Trends reagieren können; das Archiv in St. Gallen umfasst heute hunderttausende Designs, die über die Jahre zusammengetragen wurden. Dies lässt sich Forster gut bezahlen und gilt – bis heute – als teurer, aber qualitativ unvergleichbarer Zulieferer für die High-End-Modebranche.[21] Das Unternehmen selbst berichtet, dass ab Mitte der 30er Jahre bereits die Zusammenarbeit mit weltweit renommierten Haute-Couture-Häusern in Paris, New York und Mailand begann.[22] Man scheint damit den Ansatz der kundennahen Entwicklung auch in andere Segmente übernommen zu haben. Als Conrad Forster im Jahr 1944 stirbt, übernimmt sein Sohn, Willi Forster, der bereits seit 1927 im Unternehmen beschäftigt ist, die alleinige Geschäftsleitung.

Die 1960er Jahre sind geprägt von Umschwung und Internationalisierung. 1965 übernehmen die Brüder Peter, Ueli und Tobias Forster die Geschäftsleitung.[23] Zunächst treiben sie nur die Verlagerung von Teilen der Produktion und Lizenzvereinbarungen ins Ausland voran, später auch die der Vertriebs- und Logistiksysteme. Produziert wird zunächst in CEBISA und Spanien, später auch in unter anderem österreichischen Tochtergesellschaften, da es wegen der Zölle wichtig wird, eine Produktion in der EU zu haben. Auf der Lizenznehmerseite akquiriert man bereits 1968 Partner in Argentinien, Brasilien, Japan und Mexiko. Auch gründet das Unternehmen Joint Ventures mit Lizenznehmern. Zu den Standorten in China gehören neben einem Stickereibetrieb auch eine Textilveredelung, was auch eine erhöhte Kundenähe ermöglicht.[24] Zu diesen Kunden gehören unter anderem Wäschehersteller wie Triumph, Chantelle, Lise Charmel und Sarda, aber auch Marks&Spencer und Victoria's Secret. In den 1980er Jahren stellt Forster Willi ihre Anpassungsfähigkeit wieder unter Beweis – die in den 1960er Jahren erstmals maschinell auf Kleidung aufgetragenen glitzernden Plastikchips, sogenannte Pailletten, wurden zum Modetrend. Der erste Lizenznehmer des Patents im Jahre

1963 war Konkurrent Jacob Schlaepfer; als Forster Willi den Trend erkannte, suchte die Firma Jahre lang vergeblich nach einer Möglichkeit zu partizipieren. Am Ende kaufte man die Firma Sequins International Inc. in New Jersey, der das Patent von Arnold Ochsner gehörte. Ein Nebeneffekt war die Sicherstellung von zusätzlichen Produktionskapazitäten und Absatzmarktnähe.[25] 1987 erwirtschaftete man einen Umsatz von 40 Mio. Franken (ca. 62 Mio. Franken 2024) bei 300 Angestellten – ein starkes Testimonial für die Erfolge des Unternehmens. Die Angebrachtheit der strategischen Ausrichtung auf Innovation und Luxus unterstreicht, dass der Erfolg nicht durch den Markt getrieben ist, insbesondere wenn ein Blick auf die schwächelnden Mitbewerber geworfen wird.

Ebenfalls in den frühen 1980er Jahren beginnt man informelle Akquisitionsgespräche mit dem lokalen Mitbewerber Jacob Rohner.[26] Strategisch ist Jacob Rohner ein guter Übernahmekandidat, da man erstens einen mächtigen Mitbewerber «ausschalten», zweitens Diversifikation und Wachstum in angrenzende Produktlinien vorantreiben und drittens signifikante Synergiepotenziale in der Verwaltung und Produktion heben kann (z.T. durch Standortnähe).

Jacob Rohner AG

Als das Unternehmen Jacob Rohner 1988 in Forster Rohner aufging, blickte das 1873 in Rebstein gegründete Unternehmen auf 115 Jahre zurück, in denen es dem St. Galler Rheintal «Arbeit und Verdienst» gebracht hatte.[27] Das Unternehmen gründet Jacob Rohner zusammen mit seinem Bruder Johannes. Die anfangs noch selbst stickenden Brüder merken schnell, dass sie sich entlang der Wertschöpfungskette erweitern können, und fangen an, ebenfalls mit dem Produkt zu handeln. Der Erfolg gibt ihnen recht. Jacob Rohner, der sich 1897 im Streit von seinem Bruder getrennt hatte, eröffnet 1889 eine Handelsniederlassung in New York und beginnt in den 1890er Jahren mit der Massenproduktion in Schifflistickfabriken. Mit der Fertigstellung der Fabrik Lüchingen im Jahr 1912 verfügt Jacob Rohner, ab 1911 eine AG, bereits über vier Fabriken (Rebstein, Buttikon, Widnau, Lüchingen).[28] Bis zum Ersten Weltkrieg schafft man es, Jacob Rohner zur drittgrössten Stickerei der Ostschweiz werden zu lassen, mit 160 Maschinen und 3.000 Angestellten und Lohnarbeitern. Auch die Weltkriegsjahre scheinen für Jacob Rohner erfolgreich zu verlaufen; als der Firmengründer 1926 verstirbt, hinterlässt er ein Vermögen von 6,8 Mio. Franken (c. 45 Mio. Franken 2024).[29] Doch dann kommt der Börsencrash – am 7. November 1929 herrscht Panik an der Wall Street. Das abrupte Ende der Hausse in den goldenen 1920ern hinterlässt Mio. Menschen arbeits-, geld- und perspektivlos. Die Wirtschaftskrise, die in den USA beginnt, schwappt durch die Wirtschaftsbeziehungen mit dem Rest der Welt auch schnell nach Europa und ins Rheintal.[30] Während 1910 bei allen Rebsteiner Stickereibetrieben noch 1.099 Personen beschäftigt waren, sind es 1929 nur noch 144.[31] So schliesst Rohner 1930 das Werk in Buttikon und entlässt rund 50 Mitarbeitende.[32] Aber es gibt auch hausgemachte Probleme. Der älteste Sohn, Enkel des

Firmengründers, und angepriesene Nachfolger des Geschäftsleiters, ist für das Geschäft in London, aber moniert die Umstände in der Schweiz. So schrieb er Ende 1930 in einem Brief: «…muss dabei manche Dinge sehen über die Unfähigkeit des Principals der Jacob Rohner AG. Habe augenblicklich wieder fürchterliche Differenzen zwischen Rebstein und mir. Lass aber bitte nichts merken in Rebstein, dass Du ne Ahnung davon hast. Aber die guten Leutchen sind zu kleinlich und zu einseitig, es fehlt das richtige Verständnis für die Bewegungen unserer heutigen Zeit.»[33] Als er ins Rheintal zurückkehrt, haben sich die Preise pro Stich von 40-42 Rappen 1929 auf 18 Rappen 1931 mehr als halbiert.[34] Die Lohnsticker versuchen 1932 mit dem Besetzen der Rheinbrücke auf ihre Notlage aufmerksam zu machen – vergebens. Bis Anfang 1933 hat sich die Situation so weit verschärft, dass Jacob Rohner bei der Gemeinderatskanzlei einen Stromrabatt von 33,3% einfordert, um den Fabrikationsbetrieb aufrecht erhalten zu können. Nachdem Altstätten diesen gewährt, zieht auch Widnau mit zumindest 15% nach. Unterdessen merkt man aus der Londoner Niederlassung an, dass Schweizer Stickerei dort kaum noch gefragt sei.[35] Der Staatsvertrag, den Hitler 1933 nach seiner Machtübernahme unterzeichnet, sieht Mindestpreise für Stickereien vor, die die Vorarlberger bevorzugen (20 Rappen vs. 22 Rappen aus der Schweiz). Dies führt zu erneuten Protesten der Lohnsticker im Jahr 1934 und Stillstand der Werke im Hause Rohner. Während der Verlust im Jahr 1931 noch 200.000 Franken (c. 1.3 Mio. Franken 2024) betrug, waren es 1933 bereits circa 500.000 Franken (c. 3.5 Mio. Franken 2024). Nur kurz darauf, am 31. März 1935, stirbt Dr. Albert Geser-Rohner an einem Herzinfarkt. Seine Witwe Josy übernimmt daraufhin die Leitung des Verwaltungsrates. Im selben Jahr erreichen die Schweizer Stickereiexporte ihren Tiefpunkt: 631 Tonnen gegenüber 8.918 Tonnen in 1913.[36] Als 1939 der Krieg ausbricht, wird der Zahlungsverkehr mit Deutschland gesperrt, gleichzeitig brechen die Exporte ein, und viele Rheintaler fliehen aus Angst ins Appenzell. 1942 beschäftigt Jacob Rohner lediglich 371 Personen. Nur ein Jahr später kommt es zum Zerwürfnis und der Verwaltungsrat wird neu aufgestellt; zwei von vier Positionen werden neu besetzt. Die Firma kann die Kriegsjahre nur aufgrund der guten Reservierung überstehen. [37] Nach dem Krieg zieht Ende 1945 die Nachfrage nach Stickereien wieder an; Textil Revue berichtet: «Es fehlt heute weniger an Absatzmöglichkeiten als an gutem Rohmaterial und an erfahrenen Arbeitskräften.».[38] Ab 1953 hat Jacob Rohner die Produktion wieder so weit hochgefahren, dass alle Fabriken (Rebstein, Widnau, und Lüchingen) bei voller Kapazität laufen – die Mitarbeiterzahl auf 773 interne und 400 externe Mitarbeiter angestiegen. 1954 markiert ein Rekordjahr, in dem Rohner 12.8% an den Schweizer Stickereiexporten ausmacht.[39] Laut der NZZ gilt Jacob Rohner mit einem Umsatz von 20-25 Mio. Franken im Jahr 1962 (c. 85-105 Mio. Franken 2024) als grösster selbst produzierender Stickereiexporteur der Welt: 75% des Umsatzes machen die Stickereiprodukte aus, 25% werden durch die Sparten Socken und Weberei erwirtschaftet.[40] Bei der Suche nach einem repräsentativen Firmenstandort kommt es 1965 wie bereits erwähnt sogar zu einem Übernahmeangebot an die Forster Will & Co. AG, deren junge und eben erst in das Amt erhobene Geschäftsführer das Angebot jedoch entrüstet ablehnen.[41] Mit der über die Dekaden zunehmenden Globalisierung und damit auch der nun zunehmend internationalen Konkurrenz wird nicht nur dem CEO Hans Kürschner klar, dass es auf Dauer für das

Unternehmen immer schwieriger werden würde, sich am Markt zu behaupten. Das Unternehmen kam aus einem erfolgreichen Turnaround in den 70er Jahren und war nun deutlich effizienter und straffer aufgestellt. So berichtet die Autorin Jolanda Spirig, im Editorial der Hauszeitschrift sei vermerkt worden, dass trotz Halbierung der Belegschaft die Sockenfabrik noch immer 7.500 Socken pro Tag produzierte.[42] Notwendig wird dies vor allem durch die von der Ölkrise im Jahr 1973 induzierte Rezession, die für die Realwirtschaft eine Liquiditätskrise nach sich zog. Für die Stickereindustrie bedeutete dies ein Minus bei Exporten von 35%. Aber die Probleme sind auch hausgemacht, und Jacob Rohner versteuert bereits 1973 keine Gewinne mehr. Man verkauft Immobilien und Grundstücke an die hausinterne Pensionskasse, um liquide zu bleiben. Doch auch die Produkte selbst müssen umgestellt werden und sind nun «stark im Couture-Genre verhaftet», da mit der günstigeren Konkurrenz aus dem Ausland preislich nicht mitgehalten werden kann, vor allem, da das Unternehmen noch immer vergleichsweise teuer in der Schweiz und Vorarlberg produziert. Das Lohnniveau in der Textilindustrie steigt, auch weil die Unternehmen ein Abwandern der Arbeitskräfte in andere Industrien verhindern müssen. Zusammen mit dem stagnierenden bis schrumpfenden Textilmarkt ist die Lage angespannt, insbesondere bei Unternehmen «die auf Massenfertigung und Marktführerschaft als Unternehmensstrategie gesetzt haben».[43] In diesem Umfeld haben Managementfehler stärkere Konsequenzen als in Wachstumsmärkten.[44]

Für ein Beispiel hierfür kann die Strategie des deutschen Textilunternehmers Hendrik van Delden herangezogen werden, denn von den oben genannten Entwicklungen blieb auch die deutsche Textilindustrie nicht verschont.[45] Als einer der führenden westdeutschen Textilunternehmer sprach van Delden 1973 über den Konzentrationsprozess der Branche, der sich seiner Meinung automatisch und zwangsläufig weiter fortsetzen würde. Als Gründe nannte er die Personalkosten, die eine Rationalisierung erzwängen, den Kapitalbedarf für immer neue Maschinen sowie den Absatzdruck, der mit der gesteigerten Produktion einhergehe. Seiner Ansicht nach böten sich dem Unternehmen nur vier Entscheidungsmöglichkeiten: erstens die geplante Betriebsaufgabe, zweitens die Entscheidung zum Spezialistenbetrieb, d.h. die Fokussierung auf Produkte, für die langfristig gute Preise gezahlt werden – eine ideale Option für Mittelständler, drittens die Fusion für Unternehmen, die auf Grossserienfertigung setzten, und viertens ein Konzentrations-Leader zu werden. Letzteres bedeutete eine auf Serienakquisen basierte Strategie mit verknüpfter Diversifikation: ein weniger breites Angebot, wenige grosse Kunden, Grossserienproduktion. 1978 musste das Unternehmen mit Steuergeldern gerettet werden, es half nichts: 1980 wurde die Delden-Gruppe abgewickelt.[46] Dieses Beispiel, nur eines von vielen, zeigt, dass sich die «Grossunternehmenstrategie» nicht durchsetzen konnte, insbesondere wenn dadurch, wie solchen Organisationen immanent, die Agilität und die Flexibilität eingeschränkt wurden, die in einer lebendigen Industrie[47] wie der Textil- und Modeindustrie entscheidend sind.

Wie im vorhergehenden Jahrhundert, so sind es wieder die frühen 80er Jahre, die den Boom und die Gewinne bringen. Auch für Jacob Rohner «super Jahre», in denen alle Bereiche Geld verdienen – die Stickerei am meisten – und der Rekordumsatz von 66 Mio. Franken (c. 120 Mio. Franken 2024) eingefahren wird. Es hilft dabei die romantische Welle, auch New Romantic genannt, die die Modewelt erfasst hatte – Rohner-Stoffe kleiden Models von Yves Saint Laurent, Givenchy, Balmain, um nur einige zu nennen.[48] Extravagant, dramatisch und historisch inspiriert war dank dem Stil der Zeit wieder in. Der Schwenk von Masse zu Klasse bringt eine enorme Prestigewirkung mit sich – und die entsprechenden Margen.[49] Kommentare wie «Wie kannst du nur zum billigen Jacob gehen»,[50] die Christoph Kürschner noch hörte, als er als Leiter der deutschen Niederlassung von Bischoff Textil als Verkaufschef 1976 zu Jacob Rohner wechselte, gehören damit der Vergangenheit an. Die Strategie kostet Geld, geht aber auf: Das Unternehmen, vor kurzem noch illiquide,[51] zählt nun 520 feste Mitarbeiter und 150 Heimarbeitende. Stickereien sind für Damenunterwäsche Umsatztreiber, und das Unternehmen beliefert alle wichtigen Unterwäschemarken Westeuropas. Zudem ist die Damenoberbekleidung eine wichtige Stütze. Man verfolgt hierbei einen hybriden Ansatz und produziert durch ein Tochterunternehmen in Österreich für die unteren Preislagen. 1982, im Jahre ihres Todes, wird Romy Schneider in der letzten Ausgabe des Jahres von der «Schweizer Illustrierten» auf dem Cover abgebildet – in einem Kleid mit Jacob-Rohner-Stickerei. Euphorisch schreibt das Jacob Rohner Journal: «Wer von den Rohner-Mitarbeitern hätte erwartet, dass unser Motiv Dessin Nr. 207762, welches man selbst gestickt, geschert, ausgeschnitten, gezählt, verpackt und spediert hat, eines Tages am Halse der Filmschauspielerin Romy Schneider auf der Titelseite der Schweizer Illustrierten prangen würde?» [52]



Abbildung 4: Romy Schneider mit Jacob-Rohner-Stickerei (Quelle: Schweizer Illustrierte)

Doch die Freude währt nur kurz, und schon 1987 gehen die Schweizer Stickereiexporte wieder um 15% zurück. Insbesondere die für die Stickerei wichtigen Absatzmärkte in Nahost brechen ein, die aktuelle Mode kommt ohne Stickereien aus und der Franken wertet auf. Da die Stickerei noch immer stark exportabhängig ist – 95% gehen in den Export –, kann auch der Binnenmarkt diese Lücke nicht füllen.[53] Obwohl die Bereiche Socken und vor allem auch das sonst arg gebeutelte Webereigeschäft sich tragen, fällt der Umsatz wieder unter 60, auf 57 Mio. Franken.[54] Und es müssen 50 Angestellte entlassen werden; 1987 verbleiben 450 Beschäftigte. Die in den frühen 1980er Jahren begonnenen Verkaufsverhandlungen an den Konkurrenten Willi Forster werden wieder aufgenommen und das Unternehmen schliesslich zu einem neuen Kaufpreis fusioniert. Genaue Angaben zu den geflossenen Zahlungen sowie die Eigentumsverhältnisse nach der Fusion sind leider nicht öffentlich.

Forster Rohner – Eine Traumehe?

Schwierige erste Jahre

Nachdem es in der Vergangenheit bereits – berechtigte – Merger-Gerüchte gegeben hatte, wurde am 15.06.1988 final die Übernahme von Jacob Rohner durch Forster Willi und in diesem Zuge die Umfirmierung in Forster Rohner AG öffentlich. Zu diesem Zeitpunkt war Jacob Rohner die Nummer 2 im Schweizer Textilmarkt, dicht gefolgt von Forster auf der Nummer 3; durch die Fusion konnte man einen klaren Marktführer in der Stickerei und Textilveredelung mit internationalem Gewicht schaffen.[55] Entsprechend positiv fiel die Berichterstattung der Presse aus:

«*Zwei der stärksten und schlagkräftigsten Firmen der Textilindustrie haben erkannt, dass sie ihre Zukunft gemeinsam besser meistern können […] Indem Forster Willi die Aktien der Jacob Rohner AG übernimmt, entsteht eine breit abgestützte Textilgruppe mit einem konsolidierten Umsatz zwischen 85 und 95 Mio. Franken und 800 Mitarbeitern.*»[56]

Strategisch passen die Unternehmen sehr gut zusammen – beide aktiv in der Textil- und Stickereibranche, wiesen sie nämlich verschiedene Stärken auf. So schätzt man, dass die Überschneidungen in Produkt und Markt sich auf maximal 20-30% beliefen. Während Rohner durch kunstvolle Designs und filigrane Stickereiarbeiten beeindruckte, konnte Forster mit innovativen Herstellungstechniken und einer höchst effizienten Produktion glänzen (Jacob Rohner nimmt noch 1985 vier neue Hochleistungsstickmaschinen in Betrieb. Bereits in den fünf Jahren davor investierte das Unternehmen 12 Mio. Franken (c. 20-25 Mio. Franken 2024) in seine Werke).[57] Die Kombination dieser Bereiche ermöglichte es der fusionierten Firma, eine fortschrittliche Produktion auf ein sehr breites Produktsortiment auszurollen und dabei noch Synergien in Form von Kosteneinsparungen beim Overhead zu realisieren. Ausserdem ermöglichte die Zusammenlegung den beiden Firmen, ihren globalen Fussabdruck nachhaltig zu steigern. Ulli Forster erinnert, dass in den Medien auch ein anderer Grund in den Vordergrund gestellt wurde[58]: Sein Grossvater arbeitete um die Jahrhundertwende für Rohner, und auch für das als Kränkung aufgefasste Übernahmeangebot von Jacob Rohner in den 60ern konnte man sich revanchieren: «Das liessen wir uns nicht bieten»,[59] wurde er bei der Übernahme zitiert.

Mitte bis Ende der 1980er Jahre erlebt die Ostschweizer Stickereiindustrie starke Umsatzeinbussen; dies ist nunmehr ein Spiegel der allgemeinen Schweizer Wirtschaftslage zu der Zeit, die durch hohe Inflation (mangelhafte Geldpolitik der Schweizer Nationalbank (SNB)) und das Platzen der Immobilienblase schwer belastet ist.[60] Einige kleinere Firmen geben sogar das Geschäft auf, sodass sich Ende der 1980er Jahre etwa 60% des Stickereimarktes auf die St. Galler Firmen Forster Rohner, Bischoff Textil und Jakob Schlaepfer verteilen.[61] Als dann 1990 die Rezession folgt, brechen auch für die grossen Betriebe schwere Zeiten an. Hans Kürschner, seit 1979 Generaldirektor bei Rohner, resümiert: «*1990 kam die grosse Wende, die*

Globalisierung fing an zu greifen, und die Schweizer Löhne liessen sich nicht mehr auf die Produkte umlagern.»[62] Hinzu kommen interne Probleme, die die Ordnung im Unternehmen untergraben und dazu führen, dass das Management mit nicht operativen Fragestellungen zu kämpfen hat. Die Integration läuft nicht wie geplant, denn wie in den meisten Fällen werden die Aufwände und Herausforderungen unterschätzt. So zeigt sich schon früh, dass es in dem Unternehmen nur einen Chef geben kann, was dazu führt, dass Kürschner im Mai 1991, ein Jahr vor der eigentlichen Integration, das Unternehmen verlässt. Aber auch in den unteren Rängen rumort es und es kommt zu Abgängen, wie es bei Übernahmen oft der Fall ist: Die vorher selbstständig entscheidenden Rohner-Manager taten sich schwer innerhalb der Führungsstrukturen von Willi Forster.[63]

Auch die «Redimensionierung» und Neuformation des Unternehmens nimmt mehr Zeit in Anspruch als geplant. Zunächst wird das Werk in Widnau geschlossen und dann im Jahr 1993 ebenfalls das schon halb verwaiste Administrationsgebäude in Rebstein. Die Redundanzen und die schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens führen dazu, dass am Ende nur 30 der 250 Mitarbeitenden aus dem Rheintaler Stickereibetrieb zu Forster Rohner nach St. Gallen mitgehen.[64] Nur sieben Jahre später trennt man sich dann schlussendlich auch von der Socken- und Webereisparte[65] – sowohl der Bereich der Rohnersocken wie auch derjenige von Rohner Textil ist vom Produkt und den Märkten her weit weg von den Stickereibereichen. Im Rahmen der Nachfolgeregelungen bei Forster Rohner findet das Unternehmen, dass es besser wäre, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, weshalb man aktiv nach Käufern Ausschau hält.[66] Ein weiterer Grund hierfür wird die hohe Lohninflation gewesen sein, denn bei diesen Produktarten liegt der Lohnkostenanteil regelmässig bei 30-40%.[67] Der Käufer der Socken, die Kreuzlinger Lion Gruppe, scheint dies erkennt zu haben, denn heute werden die Premiumsocken zwar weiterhin unter dem Label Jacob Rohner vertrieben, aber die Produktion ist in Länder mit niedrigeren Löhnen wie Italien, Portugal und Deutschland ausgelagert.[68] Der Webereiteil hat sich in eine komplett andere Richtung entwickelt und bietet heutzutage auf Grundlage der jahrhundertealten Expertise Beratungsdienstleistungen zur Optimierung bestehender Textilfasern an. Das Webereiunternehmen orientiert sich dabei an aktuellen Trends und berät hauptsächlich hinsichtlich ökologischer Aspekte.[69]

Die negativen Entwicklungen halten auch über das Ende der 1990er Jahre hinweg an. Einige Chronisten sehen zu dieser Zeit sogar das Ende des Textilstandortes Schweiz voraus.[70] Weitere Unternehmen verschwinden und die Textilbranche verliert ihre Relevanz für die Schweizer Wirtschaft. Während 1995 noch circa 20.000 Beschäftigte in 350 Betrieben arbeiten, fällt diese Zahl bis 2003 auf circa 12.000 Personen. Der Umsatz in diesem Jahr beträgt ebenfalls gerade noch 2,2 Mrd. Franken, was vor dem Bruttoinlandsprodukt der Schweiz von c. 362 Mrd. Franken[71] sehr wenig erscheint (<1%). Forster Rohner verschliesst ihre Augen nicht vor dem Wandel in der Branche und eröffnet so bereits 1994 die erste Niederlassung in Suzhou, China.[72] Die zur Metropolregion Shanghai gehörende Stadt ist schon damals ein wichtiger Wirtschaftsstandort und ermöglicht es dem Unternehmen, den asiatischen Markt direkter zu

bedienen und Rohmaterialien direkt vor Ort zu verarbeiten. Heute wird ein bedeutender Teil des Umsatzes der Gruppe in diesem Tochterunternehmen produziert.[73]

Jahr	1912	1939	1955	1965	1975	1985	1995	2003
Beschäftigte	112.463	68.256	82.142	73.644	43.341	31.598	20.650	12.000

Tabelle 1: Beschäftigte in der Schweizer Textilindustrie (Quelle: Badertscher, 2004; Hungerbühler, 2004)

Während das Platzen der Dotcom-Blase 2002 sicher seinen Teil zum Abstieg der Branche zu der Zeit beigetragen hat (die grössten globalen Aktienindizes fielen um 40% bis 50% und unzählige Menschen verloren ihre Jobs und Existenzgrundlage),[74] ist die Krise doch sicherlich zu einem grossen Teil auf die anhaltende Verlagerung der Produktionskapazitäten nach Osteuropa und Asien zu schieben.[75] Erschwerend kommen auch politische Entscheide hinzu: Die Schweiz stimmt in der «Eidgenössischen Abstimmung über den EWR» 1992 über den EU-Beitritt ab, was dramatisch knapp mit 50,3% abgelehnt wird.[76] Dadurch entgehen den Schweizer Textilunternehmen potenzielle Vorteile eines erweiterten Marktzugangs und der Teilnahme an gemeinsamen Regulierungen, was ihre Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigte.[77] Die Lohnkosten werden oft als der einzige Stellhebel oder Spielraum betrachtet, allerdings können die meisten Firmen trotz Rationalisierungs- und Effizienzsteigerungsprogrammen nicht überleben und schliessen eine kurze Zeit später. Dieser Prozess wird noch dadurch unterstützt, dass aufgrund der Situation der Branche niemand Externes mehr in die Branche investiert.[78]

Max Hungerbühler, ehemaliger CEO der Bischoff Textil AG in St. Gallen, einem Mitbewerber von Forster Rohner, resümiert 2004, dass in der Branche seit den 1960er Jahren ein tiefgreifender Konzentrationsprozess stattgefunden hat.[79] International konkurrenzfähig konnten nur solche Unternehmen sein, die die finanziellen Möglichkeiten hatten, starke und andauernde Investitionen in die rasante technologische Entwicklung zu stecken. Die Hochzeit von Forster und Rohner kann durchaus als eine solche Investition betrachtet werden. Man konnte hohe Overheadkosten auf die Stücke verteilen und kaufte sich gleichzeitig unschätzbares Know-how ein. Nichtsdestotrotz ist die Nachfrage nach lokalen, qualitativ hochwertigen Textilprodukten weiterhin eine Stellschraube, an der die Anbieter wenig direkt drehen können. Der europäische Markt ist gesättigt und die Produktionskosten in asiatischen Ländern konkurrenzlos. So schreibt die Handelszeitung im Jahr 2004:

«*Die vielen Innovationsschübe, die sie [die Textilbranche, Anm. d. A.] als Antwort auf das schwierige Umfeld gegeben hat, zeugen von ihrem Überlebenswillen. Die Situation auf dem Weltmarkt ist, vor allem aus Schweizer Sicht, nicht rosig. Wie alle Befragten schmerzlich erfahren mussten, dominiert die Konkurrenz aus dem asiatischen Raum im Bereich der Massenware mit Preisen, bei denen schweizerischen Anbietern der Schnauf ausgeht.*»[80]

Der Verfall der Branche wird deutlich, wenn man betrachtet, dass die Schweiz 2003 nur noch 170 Mio. Franken an Textilprodukten exportiert.[81]

Fokus und Beharrlichkeit bringen Aufschwung

Die frühen 2000er Jahre bringen viel Umbruch im Unternehmen. So steigt 2001 die vierte Generation, vertreten durch Emanuel Forster, in das Unternehmen ein; seine Schwester Caroline folgt 2007.[82] Im selben Jahr wird die Inter-Spitzen AG und deren Produktionsstätte in Rumänien übernommen.[83] Das Management von Forster Rohner erkennt die Trends in der Branche rechtzeitig und trifft die richtigen Entscheidungen, um das Unternehmen an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Zukünftig wird man versuchen, ein führender Nischenplayer zu werden, der sich durch Qualitätsführerschaft auszeichnet und die Produktionskapazitäten im Ausland nutzt, um hohe Qualität zu einem attraktiven Preis bieten zu können. Das Organisationsdesign wird angepasst; nur noch die Unternehmensfunktionen wie Design, Marketing und die meisten Logistikfunktionen verbleiben am Stammsitz in der Schweiz.[84] Dies ist wichtig, da sich hier das «Textil-Cluster» befindet und man nicht nur das für diese Funktionen wichtige Umfeld, Netzwerke und Know-how hat – nicht zu unterschätzende Vorteile in vielen Branchen –, sondern auch gegenüber Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden kann. «*Der Cluster St. Gallen mit seinen vielen Zulieferbetrieben kann die Innovationsfähigkeit unserer Branche richtig entfalten, was uns ein Überleben im globalen Wettbewerb auch an diesem Standort sichert*».[85] Aber auch für die Kundennähe im High-End-Segment ist die Produktion in der Schweiz noch von grosser Bedeutung, erklärt Emanuel Forster im Interview: *«Wir profitieren von der Erfahrung und der Flexibilität unseres hochqualifizierten Personals. Vor den grossen Modeschauen in Paris bleibt meistens wenig Zeit. Wir sind in der Lage, bis zur letzten Minute zu reagieren. Hier in St. Gallen sind Forschung und Entwicklung zu Hause, die Kreation, das Marketing und die Administration.»*[86] Die Strategie erinnert an die von Jacob Rohner, der bereits vor einigen Jahrzehnten die Waren der unteren Preisklassen in Vorarlberg produzieren liess, um Arbeitskosten zu sparen und näher am Kunden zu sein. Entsprechend werden im Herbst 2004 weitere Stellen in der Schweiz abgebaut, wonach am Stammsitz der Firma in St. Gallen lediglich 170 Mitarbeiter verbleiben. In der Produktion in China und Rumänien arbeiten 800 Menschen.[87]

Der Fokus auf Qualität «Made in Switzerland», wenn es um die High-En- Produkte geht, zahlt sich aus, und so wird im Jahr 2006 Designchef und Miteigentümer Tobias Forster vom Pariser Bürgermeister zum «Createur de l'annee» ausgezeichnet – der erste Nicht-Franzose, dem diese Ehre gebührt.[88] Emanuel Forster ergänzt: *«Auf den Laufstegen der Welt sind die tollsten Sachen aus St. Gallen. Im high-end, technischen Bereich kommt vieles aus St. Gallen».*[89] 2007 übernimmt Emanuel Forster die operative Führung von Forster Rohner und Caroline Forster die Führung von Inter-Spitzen. Um einen neuen Markt zu erschliessen, bringt man 2009 eine erste eigene Männerkollektion unter dem Label «Forster» auf den Markt. Um die Marke erfolgreich einzuführen, wird der Pariser Modeexperte Jean-Gilles Reymond beauftragt, der bereits bei Prada, Bally und Kenzo Erfahrungen sammeln konnte. Die Produkte sind dem Luxussegment zuzuordnen – eine Jacke kostet circa 2.000 Franken und ein Schal 220 Franken.[90] Die Männerlinie ist ihrer Zeit voraus, wie Jeroen van Rooijen, ein Schweizer Stil-Experte, einige

Jahre später konstatiert. Mangels Markterfolges wird die Linie eingestampft – Forster Rohner produziert wieder neben Textilien für Wohnräume nur für die Frau.[91]

Im Gegensatz zum Exkurs in die Männermode stellt sich die Akquisition von Inter-Spitzen als voller Erfolg dar. Das Unternehmen war bei der Akquisition noch auf Tag- und Nachtwäsche ausgerichtet; ein Markt, dem CEO Caroline Forster keine grosse Zukunft zusprach. Entsprechend war Inter-Spitzen damals mit rückläufigen Umsätzen und fehlender strategischer Richtung konfrontiert.[92] Nachdem Forster 2007 das Unternehmen übernahm, *«hatte [sie] (Anm. d. Aut.) zuerst ein Jahr zugeschaut»*[93] und dann eine tiefgreifende Restrukturierung angeordnet. Heute ist das Unternehmen führend im Lingerie-Bereich und hat, ähnlich zur Gruppe, einen schlanken Overhead von 25 Leuten mit Design, R&D und Leitung in St. Gallen. Die Produktion mit 300 Mitarbeitenden erfolgt im rumänischen Lugoj.

Als Barack Obama im Januar 2009 ins Amt des Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika vereidigt wird, trägt seine Ehefrau Michelle Obama ein Kleid mit Stickereien aus dem Hause Forster Rohner – ein einzigartiges Testimonial an die weltweit angesehene Qualität der Schweizer.[94] Im selben Jahr wird der Fokus auf Innovationen intensiviert und Forster Rohner Textile Innovations wird ein eigenständiger Geschäftsbereich, in dem elektronische Textilien für eine Vielzahl von Anwendungsgebieten entwickelt werden. Dabei arbeitet man mit der Hochschule für Technik Buchs zusammen.[95] 2011 werden die leitfähigen Garne aus der Ideenschmiede patentiert, welche heute eine wichtige Basis für textile Sensorik bieten. Forster Rohner bekommt hierfür den «Imagination Prize» der Première Vision in Paris (eine der wichtigsten Textilmessen weltweit).[96]

2014 fallen die meisten Zollschranken zwischen China und der Schweiz. Durch das Freihandelsabkommen können Waren nun einfacher zwischen den Staaten gehandelt werden. Textilien sind, hinter Maschinen, das zweitwichtigste Importgut der Schweiz aus China. Schweizer Textilbetriebe können nun ihre Rohstoffe aus China leichter beziehen und auch im Export besser mit chinesischen Produzenten konkurrieren (vorher hatten die Importzölle für Schweizer Textilien hier 16% betragen). Auf der anderen Seite sehen sich die Schweizer Betriebe nicht durch die chinesischen bedroht, da die hohe Spezialisierung und Qualität einen starken Burggraben darstellt.[97]

Die lange Abwärtsspirale der Textilindustrie in der Schweiz scheint ihren Boden gefunden zu haben, und die verbleibenden Player haben ihre Position im Weltmarkt gefunden. Auch wenn keine genauen Zahlen veröffentlicht werden, ist klar, dass Forster Rohner profitabel ist und um diese Zeit die finanziell gesehen besten Jahre des über 120-jährigen Unternehmens beginnen.[98]

Konsolidierung, technische Revolutionen und Anpassung

Im Januar 2016 verkündet Forster Rohner die erfolgreiche Übernahme des auf modische Textilien und Innendekorationen spezialisierten St. Galler Unternehmens Jakob Schlaepfer AG. Schlaepfer ist für seine Innovationkraft und Exklusivität bekannt. Das über einhundert Jahre alte Unternehmen produziert jährlich etwa 1.200 neue Stoffentwürfe und ist eines der wenigen Unternehmen weltweit, das seine Pailletten noch selbst herstellt.[99] Der Kreativdirektor Martin Leuthold, welcher als einer der kreativsten Köpfe in der Textilindustrie bekannt ist und die Handschrift von Jakob Schlaepfer seit seiner Lehre für fast ein halbes Jahrhundert prägt, wird mit übernommen – ein starker Neuzugang für Forster Rohner, die nun auch auf sein enormes Netzwerk und Ansehen in der Modebranche zurückgreifen können. Die Akquisition soll insbesondere die unübertroffene Innovationskraft Schlaepfers eingliedern und gleichzeitig Synergien in der Produktion hervorbringen. Das Unternehmen war bisher Teil der St. Galler Filtex AG, die ihren Fokus über die Jahre aber mehr auf den Textilgrosshandel und Auftragsproduktion legte, wodurch Jakob Schlaepfer nicht mehr ins Portfolio passte.[100] Jakob Schlaepfer bleibt eine eigenständige Marke unter der Leitung Forster Rohners; der ehemalige CEO Silvan Wildhaber stärkt den Verwaltungsrat der neuen Jakob Schlaepfer. Die Mitarbeiterzahl steigt mit der Akquisition um 50 auf nun 850 Mitarbeiter weltweit.[101] 2017 weitet man die Produktion in Osteuropa aus. Es wird ein Werk in Ilidza, Bosnien-Herzegowina, errichtet. Hier besteht der Fokus auf der Veredelung und Produktion von High-End-Textilien. Das Werk ist das erste der Gruppe, das eine Technik für nachhaltige Färbungsverfahren mit mikrobiologischen Werkstoffen besitzt. Bis heute hat Forster Rohner jedoch noch keine Bewilligung zum Einsatz erhalten.[102] Bisher hatte man einige kleine Fertigungsschritte weiterhin an kleine Betriebe, vorwiegend in Vorarlberg, vergeben. Emanuel Forster erklärt: *«Es handelt sich vor allem um Handarbeiten oder um Arbeiten auf kleineren, einfacheren Maschinen».*[103] Durch die neue Produktionsstätte sollen diese kleinteiligen Fertigungsschritte nun zentralisiert werden, was dem Unternehmen mehr Kontrolle ermöglicht. Dies ist ein grosser Vorteil, da Qualitätskontrollen nun einfacher durchzuführen sind und die zeitliche Planung vereinfacht wird. Die Auslastung des neuen Werks wird auch durch die Jakob-Schlaepfer-Akquisition getrieben, denn zum Beispiel das Aufnähen von Pailletten und anderen Applikationen wurde zuvor oft fremdvergeben. Die Möglichkeit, diese Arbeiten in das bestehende Werk in Rumänien zu integrieren, wurde geprüft, allerdings ist

Technologieführerschaft

2016 wird das Startup Vexavit gegründet, das mit Textilien aus dem Hause Forster Rohner sensorbasierte Sportsachen herstellt. Torsten Frings ist damals erster Brand Ambassador. Heute spezialisiert sich das Unternehmen auf Wearables für den medizinischen Sektor.



das Werk in Rumänien hochautomatisiert, was nicht zu den geplanten Abläufen in Bosnien passt. Erschwerend kommt hinzu, dass der Arbeitsmarkt in Rumänien ausgetrocknet ist.

Die Covid-19-Pandemie trifft die Kunden von Forster Rohner stark, da deren Boutiquen von Schliessungen betroffen sind und Massenevents wie Modenschauen abgesagt wurden – entsprechend bleiben Bestellungen aus. Um Kurzarbeit zu vermeiden und die Mitarbeiterkapazitäten trotzdem zu nutzen, beginnt Forster Rohner bereits im April 2020 mit der Produktion von Stoffmasken. Dies geschieht in Kooperation mit anderen lokalen Textilfirmen, und am Ende werden die Masken zertifiziert, was auch medizinischen Gebrauch sicherstellen soll[104] – ein Schritt, den Konkurrent Trigema aus Deutschland nicht verfolgt und der dadurch in öffentliche Kritik gerät.[105]

Getrieben durch eine Relocation Order der chinesischen Regierung eröffnet Forster Rohner 2022 einen weiteren Standort in China, dieses Mal in Jiangsu, welches Teil der «Hai'an Economic and Technolocigal Development Zone» ist, in der ausländische Investments von der chinesischen Regierung gefördert werden. Wegen der Regularien vor Ort muss man die Anlage doppelt so gross wie nötig bauen, was zu einer Ausweitung der Produktionskapazität um 50% führt.[106][107]

Auch in jüngster Vergangenheit zeigt Forster Rohner ihre exquisiten Stoffe wieder an einem sehr bekannten Model – dieses Mal allerdings nicht im klassischen Sinne. Bei den Filmfestspielen in Cannes 2024 präsentiert BMW die neue XM-Reihe in einem mystischen «frozen-metallic» Kleid. Die Pailletten, die den Wagen zieren, kommen dabei aus St. Gallen, von Jakob Schlaepfer.[108] Dieses Beispiel zeigt, wie die Akquisition von Jakob Schlaepfer die existierenden Stärken der Gruppe sehr gut komplementiert. Man kann nun auch höchste Expertise in Applikationen wie eben Pailletten oder anderen Dekorationen anbieten, die beispielsweise im Innendesign stark gefragt sind.

Inzwischen hat Forster Rohner ein globales Netzwerk an Produktionsstätten und Vertriebskanälen aufgebaut. Die Jahre der Fokussierung und dann langsamer, wohl geplanter Zukäufe zur Sortimentserweiterung haben sich ausgezahlt. Man schafft es, Schweizer Qualität für die höchsten Ansprüche zu vertreiben und dabei Kundennähe zu gewährleisten und einen

kompetitiven Preisrahmen zu wahren. Die folgende Grafik veranschaulicht den globalen Reach der Gruppe:

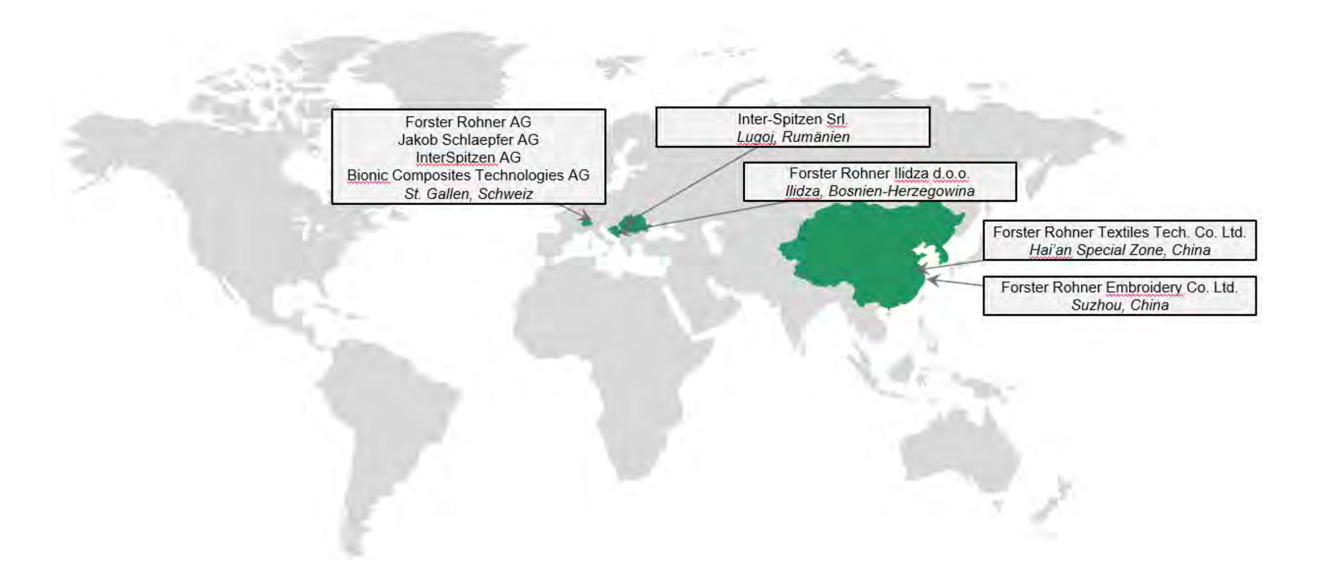


Abbildung 5: Forster Rohner weltweit (Quelle: Forster Rohner, 2024)

Fazit – Ein innovatives Modeunternehmen mit starker Führungskultur

Die Branche bleibt unter Druck

Erst 2024 müssen die Traditionsbetriebe Schoeller und Cilander schliessen. Beide hatten mit hohen Energiekosten und dem starken Franken zu kämpfen. Beide Probleme hat Forster Rohner durch die globale Produktion, zumindest teilweise, mitigiert.[103,104]

Die Geschichte von Forster Rohner zeigt eindrucksvoll, wie gekonntes strategisches Management einem Unternehmen helfen kann, selbst die widrigsten wirtschaftlichen Bedingungen zu überstehen und zu einem weltweit anerkannten Player aufzusteigen. Bereits vor der Fusion 1988 bestanden Forster und Rohner als erfolgreiche Nischenplayer in nur teilweise überlappenden Märkten. Beide begannen zum Boom der Schweizer Textilindustrie als eher breit aufgestellte Unternehmen, doch fanden dann durch die Probleme der Branche ihren Platz in der Spezialisierung mit einem Fokus auf hoher Qualität und Innovationkraft. Bei der Fusion wurden starke Synergien in Produktion und Vertrieb realisiert, welche es dem Unternehmen ermöglichten, Effizienzgewinne und Kostenvorteile zu nutzen. Insbesondere Mehrfachbesetzungen in der Produktion und in der Verwaltung konnten abgebaut werden, was die Organisation deutlich verschlankte; der Verkauf unprofitabler und nicht zur Strategie passender Divisionen wurde auch durch den Merger getrieben. In den frühen 2000ern, als man die internationale Positionierung umbaute, wurde dies zu einem entscheidenden Vorteil. Ausserdem ermöglichte der Zusammenschluss es Forster Rohner, einen deutlich erweiterten Markt zu

adressieren und Ressourcen zu bündeln, um einen entscheidenden Vorteil selbst gegenüber lokalen Playern (z.B. in China) zu erlangen. Die Fähigkeit, sich immer neu zu erfinden und an neue Marktbedingungen anzupassen, besteht auch heute noch, wie die gezielten Zukäufe und Erweiterungen in China und Bosnien eindrucksvoll beweisen. Und jedes Mal, wenn wir ein – menschliches oder automobiles – Model gekleidet in einer Kreation aus dem Hause Forster Rohner sehen, werden wir erinnert, welche Handwerkskunst seit weit über 100 Jahren in der Region um St. Gallen entsteht und in die ganze Welt exportiert wird.

Endnoten

[1] Cornel, Dora. *Textilgeschichte St. Gallen.*
[2] Tagblatt. *Aufstieg und Krise der Textilindustrie.*
[3] Spirig, Jolanda. *Sticken und beten.*
[4] ibid., S. 20.
[5] ibid., S. 24.
[6] ibid., S. 48.
[7] Cornel, Dora. *Textiles St. Gallen: Tausend Jahre Tradition, Technologie und Trends.*
[8] Cornel, Dora. *Textilgeschichte St. Gallen,* S. 38.
[9] ibid., S. 70.
[10] Spirig, Jolanda. *Sticken und Beten.*
[11] NZZ. *Eine Geschichtsfälschung?.*
[12] ibid.
[13] Tagblatt. *Mit dem König der Züge an den Ärmelkanal.*
[14] Spirig, Jolanda. *Sticken und Beten.*
[15] HIWEPA. *Arnold B. Heine & Co.*
[16] Spirig, Jolanda. *Sticken und Beten.*
[17] Trechsel, Ernst. *Immer weniger Schweizer in den Fabriken.*
[18] Badertsch, Kurt. *Leinenweber am Aabach.*
[19] Handley, Susannah. *Nylon.*
[20] Wollenschläger, Ulrike. *Von Urgrossmutters Korsett zu Victoria's Secret.*
[21] Telefongespräch mit Albert Kriemler, 29.11.2024.
[22] Forster Rohner AG. *Geschichte.*
[23] ibid.
[24] Wollenschläger, Ulrike. *Von Urgrossmutters Korsett zu Victoria's Secret.*
[25] Forster Rohner AG. *Geschichte.*
[26] Spirig, Jolanda. *Sticken und beten.* S. 218
[27] ibid.
[28] HLS. *Jacob Rohner.*
[29] Saiten. *Eine schwarze Familien-Saga.*
[30] Spirig, Jolanda. *Sticken und beten.* S. 105.
[31] Rheintaler Almanach 1959. S.90.
[32] Spirig, Jolanda. *Sticken und beten.* S. 108.
[33] ibid., S. 111.
[34] ibid., S. 116
[35] ibid., S. 119 ff.
[36] ibid., S. 135.
[37] ibid., S. 174
[38] ibid., S. 199.
[39] ibid., S. 200.
[40] ibid., S. 207
[41] ibid.
[42] ibid., S. 210.
[43] Lindner, Stephan H. *Den Faden verloren.* S. 148.
[44] ibid.
[45] ibid.
[46] ibid.
[47] Hungebühler, Max R. *Die schweizerische Textilindustrie zu Beginn des 21. Jahrhunderts.*
[48] Spirig, Jolanda. *Sticken und beten.*
[49] ibid., S. 212, ff.
[50] ibid., S. 211.

[51] ibid.
[52] ibid, S. 216.
[53] ibid.
[54] ibid.
[55] ibid.
[56] ibid., S. 217.
[57] Hungebühler, Max R. *Die schweizerische Textilindustrie zu Beginn des 21. Jahrhunderts.*
[58] Email-Austasuch mit Ueli Forster, 04.06.2025.
[59] ibid., S. 218.
[60] NZZ. *Als die Nationalbank zum geldpolitischen Blindflug verdammt wurde.*
[61] NZZ. *Geschrumpfte Webereistufe.*
[62] Spirig, Jolanda. *Sticken und beten.* S. 219.
[63] ibid., S. 218 f.
[64] ibid.
[65] NZZ. *Verkauf der Rohner Socken.*
[66] Telefongespräch mit Ueli Forster, 06.02.2025.
[67] NZZ. *Geschrumpfte Webereistufe.*
[68] Tagblatt. *Rohner lagert letzte Maschinen aus.*
[69] Kälin, Albin. *Eine neue industrielle Revolution.* S. 166.
[70] Badertsch, Kurt. *Leinenweber am Aabach.*
[71] Worldbank.
[72] Forster Rohner AG. *Geschichte.*
[73] Forster Rohner AG. *Production Units.*
[74] Handelszeitung. *Vor 20 Jahren platzte die Dotcom-Blase. Was war passiert?.*
[75] Badertsch, Kurt. *Leinenweber am Aabach.*
[76] Swissvotes. *Analyse der eidgenössischen Abstimmung vom 6. Dezember 1992.*
[77] Tschäni, Hanspeter. *Schweiz – EU: Teilnahme am EU-Binnenmarkt oder ein umfassendes Freihandelsabkommen?.*
[78] Badertsch, Kurt. *Leinenweber am Aabach.*
[79] SRF. *Verlagerung nach Asien.*
[80] Handelszeitung. *Textilbranche – Schweizer wachsen im Ausland.*
[81] Griesser Kym, Thomas. *Kreativität und Innovation.*
[82] Forster Rohner AG. *Geschichte.*
[83] ibid.
[84] Leader Digital. *Erfolgreiche Neuausrichtung.*
[85] Aargauer Zeitung. *Glanz und Glimmer aus St. Gallen.*
[86] PWC. *Hightech Stoffe mit Tradition.*
[87] Aargauer Zeitung. *Glanz und Glimmer aus St. Gallen.*
[88] 20Minuten. *Auszeichnung für Design-Chef Tobias Forster.*
[89] SRF. *Verlagerung nach Asien.*
[90] NZZ. *Stickerei für den Connaisseur.*
[91] NZZ. *Die Schweiz ist der Zeit voraus.*
[92] Leader Digital. *Erfolgreiche Neuausrichtung.*
[93] ibid.
[94] House of Switzerland. *St. Galler Stickereien – in der ganzen Welt begehrt.*
[95] Tagblatt. *Strom aus der Handtasche.*
[96] Forster Rohner AG. *Geschichte.*
[97] NZZ. *Keine Angst vor chinesischer Billigware.*
[98] NZZ. *Die Hüterin der begehrten St. Galler Stickereien.*
[99] Leader Digital. *Eine neue Generation schreibt die Schlaepfer-Story weiter.*
[100] Tagblatt. *Forster Rohner kauft Jakob Schlaepfer.*
[101] NZZ. *Bewegung in der St. Galler Textilbranche.*

[102] Forster Rohner AG. *Production Units.*
[103] Tagblatt. *FABRIKATION: Forster Rohner expandiert nach Bosnien.*
[104] NZZ. *Warum Schweizer Textilfirmen ins Maskengeschäft einsteigen.*
[105] Business Insider. *120 Euro für 10 Masken, die nicht einmal den Träger schützen.*
[106] Forster Rohner AG. *Production Units.*
[107] Telefongespräch mit Ueli Forster, 06.02.2025.
[108] Swiss Textiles. *Jakob Schlaepfer verwandelt BMW in eine Leinwand.*
[103] Tagblatt. *Ein schwerer Schlag.*
[104] Appenzeller Zeitung. *Die Mitarbeiter gehen erhobenen Hauptes.*

Literaturverzeichnis

20Minuten (15.01.2006). *Auszeichnung für Design-Chef Tobias Forster.* https://www.20min.ch/story/auszeichnung-fuer-design-chef-tobias-forster-153778901611. Abgerufen: 26.11.2024.

Aargauer Zeitung (02.09.2004). *Glanz und Glimmer aus St. Gallen.* AZ Archiv.

Appenzeller Zeitung (16.07.2024). *«Die Mitarbeitenden gehen erhobenen Hauptes»: CEO Burghard Schneider über die letzten Tage der AG Cilander Herisau.* https://www.appenzellerzeitung.ch/ostschweiz/appenzellerland/interview-die-mitarbeitenden-gehen-erhobenen-hauptes-ceo-burghard-schneider-ueber-die-letzten-tage-der-ag-cilander-herisau-ld.2642524. Abgerufen: 26.11.2024.

Badertscher, Kurt. *Leinenweber am Aabach: 250 Jahre Geschichte eines aargauischen Industriestandorts.* Hier und Jetzt Verlag für Kultur und Geschichte. Baden, 2004.

Business Insider (16.04.2020). *120 Euro für 10 Masken, die nicht einmal den Träger schützen: Trigema in der Kritik für teuren Corona- Mundschutz.* https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/trigema-verkauft-atemschutzmasken-zum-premiumpreis-erntet-kritik/. Abgerufen: 26.11.2024.

Dora, Cornel, ed. *Textiles St. Gallen: Tausend Jahre Tradition, Technologie und Trends [Wanderausstellung].* St. Gallen, 2004.

Dora, Cornel. *Textilgeschichte St. Gallen* In: *Textiles St. Gallen: Tausend Jahre Tradition, Technologie und Trends.* Staatsarchiv des Kantons St. Gallen. St Gallen, 2004.

Forster Rohner AG. *Geschichte.* https://www.forsterrohner.com/120-years-of-forster-rohner. Abgerufen: 26.11.2024.

Forster Rohner AG. *Production Units.* https://www.forster-group.com/production-units. Abgerufen: 26.11.2024.

Handelszeitung (31.03.2004). *Textilbranche – Schweizer wachsen im Ausland.* https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/textilbranche-schweizer-wachsen-im-ausland. Abgerufen: 26.11.2024.

Handelszeitung (17.07.2020). *Vor 20 Jahren platzte die Dotcom-Blase. Was war passiert?.* https://www.handelszeitung.ch/panorama/vor-20-jahren-platzte-die-dotcom-blase-was-war-passiert. Abgerufen: 26.11.2024.

Handley, Susannah. *Nylon: The Story of a Fashion Revolution: A Celebration of Design from Art Silk to Nylon and Thinking Fibres.* Johns Hopkins Univ. Press. Baltimore, 2000.

Historisches Lexikon der Schweiz (HLS). *Rohner, Jacob.* https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/030322/2010-11-23/. Abgerufen: 26.11.2024.

HIWEPA. *Arnold B. Heine & Co.* https://www.hiwepa.ch/cgi-bin/hiwepa/shop/shop.pl?action=product&id=2076&language=de. Abgerufen: 12.08.2024.

House of Switzerland (12.03.2015). *St. Galler Stickereien – in der ganzen Welt begehrt.* https://houseofswitzerland.org/de/swissstories/geschichte/st-galler-stickereien-der-ganzen-welt-begehrt. Abgerufen: 26.11.2024.

Hungebühler, Max R. *Die schweizerische Textilindustrie zu Beginn des 21. Jahrhunderts: Stand und Perspektiven* In: *Textiles St. Gallen: Tausend Jahre Tradition, Technologie und Trends.* Staatsarchiv des Kantons St. Gallen. St Gallen, 2004.

Kälin, Albin. *Eine neue industrielle Revolution* In: *Textiles St. Gallen: Tausend Jahre Tradition, Technologie und Trends.* Staatsarchiv des Kantons St. Gallen. St Gallen, 2004.

Kriemler, Albert. *Telefongespräch mit J. Peter Murmann, St. Gallen, 29.11.2024.*

Leader Digital (2022). *Eine neue Generation schreibt die Schlaepfer-Story weiter.* https://www.leaderdigital.ch/specials/forster-rohner-2022-519/eine-neue-generation-schreibt-die-schlaepfer-story-weiter-8446.html. Abgerufen: 06.12.2024.

Leader Digital (2022). *Erfolgreiche Neuausrichtung.* https://www.leaderdigital.ch/specials/forster-rohner-2022-519/erfolgreiche-neuausrichtung-8443.html. Abgerufen: 26.11.2024.

Lindner, Stephan H. *Den Faden verloren: Die westdeutsche und die französische Textilindustrie auf dem Rückzug (1903/45-1990).* Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 7. Beck. München, 2001.

NZZ (09.09.1989). *Geschrumpfte Webereistufe.* NZZ Archiv.

NZZ (24.03.2000): *Verkauf der Rohner Socken.* NZZ Archiv.

NZZ (08.11.2009). *Stickerei für den Connaisseur.* https://www.nzz.ch/stickerei_fuer_den_connaisseur-ld.919456. Abgerufen: 25.07.2024.

NZZ (15.05.2014). *Keine Angst vor chinesischer Billigware*. https://www.nzz.ch/wirtschaft/keine-angst-vor-chinesischer-billigware-ld.800399. Abgerufen: 26.11.2024.

NZZ (12.03.2015). *Die Schweiz ist der Zeit voraus.* https://www.nzz.ch/gesellschaft/lebensart/stil/die-schweiz-ist-der-zeit-voraus-ld.765243. Abgerufen: 26.11.2024.

NZZ (08.01.2016). *Bewegung in der St. Galler Textilbranche.* NZZ Archiv.

NZZ (14.08.2017). *Die Hüterin der begehrten St. Galler Stickereien*. https://www.nzz.ch/wirtschaft/forster-rohner-ceo-caroline-forster-die-hueterin-der-begehrten-st-galler-stickereien-ld.1310577. Abgerufen: 26.11.2024.

NZZ (21.12.2018). *Als die Nationalbank zum geldpolitischen Blindflug verdammt wurde.* https://www.nzz.ch/wirtschaft/snb-die-geldpolitik-der-nationalbank-in-den-spaeten-1980er-jahren-ld.1445505. Abgerufen: 26.11.2024.

NZZ (17.04.2020). *Warum Schweizer Textilfirmen ins Maskengeschäft einsteigen.* https://www.nzz.ch/wirtschaft/warum-schweizer-textilfirmen-ins-geschaeft-mit-schutzmasken-einsteigen-ld.1551917. Abgerufen: 26.11.2024.

NZZ (01.01.2023). *Eine Geschichtsfälschung? Was es mit der legendären Zugverbindung St. Gallen – Paris auf sich hat.* https://www.nzz.ch/schweiz/eine-geschichtsfaelschung-was-es-mit-der-legendaeren-zugverbindung-st-gallen-paris-auf-sich-hat-ld.1719129. Abgerufen: 26.11.2024.

Rheintaler Almanach auf das Jahr 1959. Rheintalische Volkszeitung Altstätten im Rheintal. Altstätten, 1959.

Saiten (24.11.2015). *Eine schwarze Familien-Saga.* https://www.saiten.ch/eine-schwarze-familien-saga/. Abgerufen: 26.11.2024.

Spirig, Jolanda. *Sticken und beten: Einblicke in die Textildynastie Jacob Rohner: Familie, Firma, Klerus (1873-1988).* Chronos. Zürich, 2015.

SRF (25.10.2018). *Verlagerung nach Asien: Ist St. Gallen noch eine Textilstadt?.* https://www.srf.ch/news/verlagerung-nach-asien-ist-st-gallen-noch-eine-textilstadt#:~:text=Das%20St.,inzwischen%20ist%20das%20Konsultationsverfahren%20abgeschlossen. Abgerufen: 26.11.2024.

SwissVotes. *Analyse der eidgenössischen Abstimmung vom 6. Dezember 1992.* https://swissvotes.ch/attachments/2adeb13477855c250405367796ecdd29b115381451e7873b0e0ce038e798c654. Abgerufen: 26.11.2024.

Swiss Textiles (28.05.2024.). Jakob Schlaepfer verwandelt BMW in eine Leinwand. https://swisstextiles.ch/themen/jakob-schlaepfer-verwandelt-bmw-in-eine-leinwand-fuer-couture-inspiration Abgerufen: 26.11.2024.

PWC (06.2026). *Hightech Stoffe mit Tradition* In: *ceo Magazin.* https://magazine.pwc.ch/de/ceo/visionaere-familienunternhmen-juni-2016/hightech-stoffe-mit-tradition.html. Abgerufen: 10.07.2024.

Tagblatt (15.07.2011). *Strom aus der Handtasche.* https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/strom-aus-der-handtasche-ld.762399. Abgerufen: 26.11.2024.

Tagblatt (07.12.2011). *Rohner lagert letzte Maschinen aus.* https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/rohner-lagert-letzte-maschinen-aus-ld.761994. Abgerufen: 26.11.2024.

Tagblatt (31.12.2011). *Aufstieg und Krise der Textilindustrie.* https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/aufstieg-und-krise-der-textilindustrie-ld.667647. Abgerufen: 26.11.2024.

Tagblatt (18.12.2012). *Wie Robert Schlaepfer vor fünfzig Jahren die Pailletten entdeckte.* https://www.tagblatt.ch/leben/wie-robert-schlaepfer-vor-fuenfzig-jahren-die-pailletten-entdeckte-ld.155264. Abgerufen: 26.11.2024.

Tagblatt (08.01.2016). *Forster Rohner kauft Jakob Schlaepfer.* https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/forster-rohner-kauft-jakob-schlaepfer-ld.760472. Abgerufen: 26.11.2024.

Tagblatt (07.09.2017). *FABRIKATION: Forster Rohner expandiert nach Bosnien.* https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/fabrikation-forster-rohner-expandiert-nach-bosnien-ld.927483. Abgerufen: 26.11.2024.

Tagblatt (07.11.2014). *«Ein schwerer Schlag»: 170 Jobs weg nach Schliessung der Schoeller Textil in Sevelen – Gewerkschaft hofft auf guten Sozialplan.* https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/ostschweiz/textilindustrie-eine-katastrophe-170-jobs-weg-nach-schliessung-der-schoeller-textil-in-sevelen-gewerkschaft-hofft-auf-guten-sozialplan-ld.2695625. Abgerufen: 26.11.2024.

Tagblatt (30.11.2024). *Mit dem «König der Züge» an den Ärmelkanal – oder doch lieber nach Athen? Wie der Orient-Express die Ostschweiz mit Europa verband.* https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/ressort-ostschweiz/luxuszug-im-schlafwagen-an-den-aermelkanal-oder-doch-lieber-nach-athen-wie-der-orient-express-die-ostschweiz-mit-europa-verband-ld.2705948.

Trechsel, Ernst. *Immer weniger Schweizer in den Fabriken* In: W*o die Fäden zusammenlaufen. Rückblick eines Textilunternehmens.* Neuthaler Schiffli. Neuthal, 1997.

Tschäni, Hanspeter. *Schweiz – EU: Teilnahme am EU-Binnenmarkt oder ein umfassendes Freihandelsabkommen?* In: *Standpunkte Nr. 4.* EIZ Publishing. Zürich, 2022.

Textilwirtschaft (26.08.2004). *Von Urgrossmutters Korsett zu Victoria's Secret – Das Stickereiunternehmen Forster Rohner hat sich in 100 Jahren zum Global Player entwickelt.*

Worldbank. *BIP Statistics by country 2003.*

«Wie passen sich Unternehmen an große Veränderungen in ihrem Umfeld an und wie schaffen sie es, was vielen Wettbewerbern nicht geglückt ist: zu überleben und oftmals auch erfolgreich zu sein? Dieser Frage wird in den Firmengeschichten von Porsche, Roche, und Forster Rohner nachgegangen. Dass Erfolg kein Automatismus ist und immer wieder neu errungen werden muss, wird in den Kapiteln sehr lebhaft verdeutlicht.»

J. Peter Murmann, Professor für Strategisches Management an der Universität St. Gallen

Universität St. Gallen (HSG)
Institut für Betriebswirtschaft
www.ifb.unisg.ch
https://mgm.unisg.ch

Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

